



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Ni billeder på danske virksomheders anvendelse af VEU

Lassen, Morten; Møberg, Rasmus Juul; Sørensen, John Houtman; Jørgensen, Anja Lindkvist V.; Madsen, Per Kongshøj; Peter Nielsen, Peter; Voxted, Søren; Tidemand, Finn; Plougman, Peter; Carlsen, Solveig

*Publication date:*  
2005

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Lassen, M., Møberg, R. J., Sørensen, J. H., Jørgensen, A. L. V., Madsen, P. K., Peter Nielsen, P., Voxted, S., Tidemand, F., Plougman, P., & Carlsen, S. (2005). *Ni billeder på danske virksomheders anvendelse af VEU*. Finansministeriet.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## **VEU i kontekst**

**Ni billeder på danske virksomheders anvendelse af VEU**

**New Insight og CARMA**

**September 2005**





Denne rapport er udarbejdet af:

Morten Lassen, John Houman Sørensen, Rasmus Juul Møberg, Anja Lindkvist Jørgensen,  
Per Kongshøj Madsen, Peter Nielsen, Søren Voxted, CARMA.

Finn Tidemand, Peter Plougmann, Solveig Carlsen, New Insight.



# Indholdsfortegnelse

<b>Indledning.....</b>	<b>7</b>
<b>1. En stor offentlig serviceinstitution inden for omsorgs- og sikkerhedsområdet.....</b>	<b>11</b>
1.1 Virksomhedens profil .....	11
1.2 Motivation for VEU .....	13
1.3 Konkret brug af VEU .....	15
1.4 Barrierer for VEU.....	17
<b>2. Serviceinstitution under en kommunal social- og sundhedsforvaltning</b>	<b>21</b>
2.1 Virksomhedens brug af VEU i et udviklingsperspektiv.....	21
2.2 Tilrettelæggelsen af organisations- og kompetenceudviklingsprojektet	22
2.3 Forskelle mellem vilkårene på de to plejehjemsafdelinger .....	25
2.4 Barrierer og rammevilkår .....	27
<b>3. Et kundekontaktcenter i en stor privat servicevirksomhed .....</b>	<b>33</b>
3.1 Beskrivelse af virksomheden.....	33
3.2 Koncernens uddannelsespolitik og brug af VEU .....	34
3.3 Kundekontaktcentret .....	35
3.4 Motivation for brugen af VEU .....	39
3.5 Barrierer for uddannelse .....	40
<b>4. En stor restaurantkæde med internt uddannelsessystem .....</b>	<b>45</b>
4.1 Virksomhedens brug af VEU .....	46
4.2 Hvad motiverer virksomheden til at bruge VEU.....	52
4.3 Hvilke barrierer har virksomheden oplevet.....	53
<b>5. En stor privat servicevirksomhed .....</b>	<b>57</b>
5.1 Virksomhedens brug af VEU .....	58
5.2 Muligheder og barrierer ved efteruddannelse .....	59
5.3 Kvalitetskrav .....	60
5.4 Samarbejde med VEU-udbydere.....	61
5.5 Strategiske sigtemål for VEU-anvendelsen.....	62
<b>6. En stor, højteknologisk og eksportorienteret fremstillingsvirksomhed</b>	<b>65</b>
6.1 Uddannelsespolitik og brug af VEU .....	65
6.2 Hvad har motiveret virksomheden til at bruge VEU.....	71
6.3 Barrierer for VEU.....	72
<b>7. En større fremstillingsvirksomhed inden for et udsat erhverv .....</b>	<b>77</b>

7.1 Introduktion til virksomheden .....	77
7.2 Virksomhedens brug af VEU.....	77
7.3 Motivation for brug af VEU .....	79
7.4 Barrierer for VEU .....	81
7.5 VEU-anvendelsen som en arbejdsmarkedspolitisk succeshistorie .....	82
<b>8. En mindre, vidensintensiv fremstillingsvirksomhed i elektronikbranchen .....</b>	<b>87</b>
8.1 Introduktion til virksomheden .....	87
8.2 Virksomhedens personalepraksis, uddannelsespolitik og brug af VEU ..	88
8.3 3. Motivation og barrierer ved brug af VEU .....	90
<b>9. En større tømrer- og snedkervirksomhed .....</b>	<b>99</b>
9.1 Virksomhedens brug af VEU.....	100
9.2 Hvad motiverer virksomheden til at bruge VEU .....	106
9.3 Hvilke barrierer har virksomheden oplevet .....	106
<b>10. Tværgående iagttagelser .....</b>	<b>109</b>

# Indledning

Virksomheders anvendelse af VEU og afdækningen af deres motiver og barrierer for anvendelsen ansues oftest som enkeltfaktorfenomener, hvor bestemte parametre analyseres og får tillagt forklaringskraft på udviklingen. Det er hensigten med denne billedbog at se VEU i sammenhæng med såvel de virksomhedsinterne forhold som de branchemæssige og samfundsmæssige omgivelser, der hver især leverer muligheder og begrænsninger for anvendelsen af VEU i virksomhederne. I denne sammenhæng spiller det naturligvis en særlig rolle, hvilket udbud af VEU der findes i såvel den private som den offentlige sektor.

Billedsamlingen rummer ni forskellige billeder. Der er tale om beskrivelser af virksomhedernes VEU-anvendelse ved hjælp af udsagn indhentet fra en række virksomhedsrepræsentanter. For alle billeder gælder, at virksomhedsledelsen er interviewet for at være sikre på, at der er givet et samlet overblik over virksomhedens forretningssituation og personalestrategier. I varierende omfang er der tillige udspurgt medarbejderrepræsentanter om virksomhedens VEU-forhold. Der til kommer, at der er anvendt data fra en lang række dokumenter, der beskriver virksomhedernes forhold.

Billedsamlingen foregiver på ingen måde at være repræsentativ for den danske erhvervsstruktur og de anvendte personalestrategier i virksomhederne. Der er derimod tale om et udvalg af virksomheder, der hver især skønnes at kunne levere en vigtig historie til illustration af VEU-anvendelsens praksis og de motiver og barrierer, der knytter sig hertil. Samtidig er der dog tale om et valg af virksomheder med en tilstræbt god bredde, således at der deltager virksomheder fra såvel traditionelle fremstillingserhverv som serviceerhverv, hvad enten virksomhederne findes inden for den private eller offentlige sektor.

Billedsamlingen er heller ikke repræsentativ i nogen statistisk betydning for så vidt angår dækning af VEU-anvendelsen for samtlige personalegrupper i virksomhederne. Hvad der derimod er tilstræbt er at få fortalt historier, der siger noget om VEU-anvendelsen for forskellige hovedtyper af medarbejdere, lige fra dem der ikke er i besiddelse af nogen erhvervsgrunduddannelse til dem, der er udrustet med en lang videregående uddannelse i den helt anden ende af uddannelsesspektret. Disse voldsomme forskelle i grunduddannelsesbaggrund giver helt forskellige udgangspunkter for diskussion af motiver og barrierer for VEU-anvendelsen.

Hver virksomheds VEU-anvendelse er unik. Hver virksomhed har sin egen historie, kultur og personalestrategier, ligesom den arbejdsmarkedsmæssige og samfundsmæssige kontekst tager sig forskellig ud. Der kan også ofte være forskellige situations- og interessevurderinger fra ledelses- henholdsvis medarbejdersiden. Det er et selvstændigt formål med billedsamlingen at få denne mangfoldighed i VEU-anvendelsen frem i lyset. Anerkendelse af mangfoldigheden vurderer vi er en afgørende forudsætning for politisk at designe VEU-indsatser, der kan matche efteruddannelsesbehovene og dermed føre til en god målopfyldelse. Af overskueligheds- og sammenligningshensyn har vi alligevel valgt at lave billederne på en sådan måde, at det er søgt at tilstræbe visse standardiseringer i beskrivelsen, forhåbentlig med skyldig respekt for den forskellighed, der er det fundamentale træk ved VEU-anvendelsen i de ni virksomheder. Vi tilstræber i hvert billede at få be-



skrevet forhold, der vedrører virksomhedens profil, dens organisering af VEU-indsatsen, identifikation og prioritering af behov, motivation for brug af VEU samt endelig at få peget på de barrierer, der knytter sig til virksomhedens VEU-praksis.

Trods pointeringen af at billedbogens hovedærinde er at få blotlagt mangfoldigheden, så vil vi afslutte billedrapporten med refleksioner over tværgående iagttagelser og i den sammenhæng stille det spørgsmål, om der er mønstre i VEU-anvendelsen ud fra dette billedmateriale, der fortjener at blive fremhævet som væsentlige input for videre analytiske overvejelser.

## **Billede nr. 1: En stor offentlig service-institution inden for omsorgs- og sikkerhedsområdet**

Dette billede illustrerer især tre forhold:

- En offentlig virksomhed med voksende VEU-behov, grundet skærpede krav til bedre opgaveløsninger og hensynet til at kunne rekruttere og fastholde personale
- En offentlig virksomhed i en kraftig VEU-budgetklemme
- En arbejdsplads med faguddannet personale, høj VEU-bevidsthed og stærk medarbejderinvolvering i VEU-spørgsmål



# 1. En stor offentlig serviceinstitution inden for omsorgs- og sikkerhedsområdet

## 1.1 Virksomhedens profil

---

Dette uddannelsesbillede omhandler en stor offentlig servicevirksomhed inden for omsorgs- og sikkerhedsområdet. Det er et billede af en institution med få ufaglærte grupper af ansatte og mange med EUD og højere formel uddannelsesbaggrund, som har et begrænset formelt VEU aktivitetsniveau. Institutionen har en udbredt anvendelse af praksislæring og brug af mentorordninger. Samtidig viser billedet nogle af de forhold, der er i spil, når decentralisering via mål- og rammestyringsprincipper skal omsættes i en personale- og uddannelsespolitisk praksis.

Der er tale om en institution, der indgår i en koncernstruktur, dvs. er underlagt et direktorat i en departementstruktur. Institutionens virke er ofte præget af den aktuelle politiske dagsorden. Det er på flere områder den politiske kontekst, som har betydning for udviklingen af virksomhedens driftsorganisation. Koncernen har ca. 5.500 ansatte fordelt på en række institutioner fordelt på mange forskellige arbejdssteder.

Institutionen har ca. 800 ansatte fordelt på tre arbejdssteder, hvoraf det ene er meget stort i forhold til de to andre.

Næsten alle ansatte har en formel uddannelsesbaggrund. De fleste (ca. 500) har en flerårig etatsuddannelse på EUD-niveau, en del ansatte har mellemlange videregående uddannelser, f.eks. lærere, sygeplejersker og socialrådgivere og relativt få har en akademisk baggrund, f.eks. jurister og læger.

Institutionen er fagligt gennemorganiseret og indgår i den offentlige sektors overenskomststruktur. Det betyder på VEU-området bl.a., at institutionen har adgang til en omstillings- og kompetencefond, og at man principielt skal følge den statslige sektors personalepolitiske strategi.

Fastansættelse i en tjenstemandsstilling forudsætter for den store gruppe på EUD-niveau, at man har gennemført et treårigt koncerninternt grunduddannelsesforløb med et "tilfredsstillende resultat". Grunduddannelsen for denne store gruppe er relativ snæver og fungerer primært i et lukket arbejdsmarked inden for social- og sikkerhedsområdet. Det er kompetencer som mediering i krise- og konflikt-situationer, ledsage- og opsynsopgaver samt rådgivning, omsorg og motivation af klienter, der dominerer jobbet. Derudover forudsættes det, at de ansatte har brugerkendskab til IT, visse sprogfærdigheder og har forståelse for forskellige kulturer.

Institutionen fungerer i udpræget grad som uddannelsesanstalt for nyuddannede - også til andre typer af offentlige institutioner og private virksomheder. Institutionen har derfor en forholdsvis stor personaleomsætning og en stor gruppe ansatte, der er i prøveansættelse og under løbende grunduddannelse.

Virksomhedskulturen på institutionen følger flere forskellige dimensioner. Der er således en stærk tjenstemandskultur, der yderligere lægger vægt på, "at vi er specielle". Organisationen er derudover i betydelig grad præget af fokus på "nul-fejl".

Der er en næsten ”militær tankegang” omkring ledelse og ansvar. Det er en konsekvens af den vægt, som myndighedsudøvelse udgør i institutionens arbejde.

Der er på den anden side også en betydelig fokus på omsorg og resocialisering. Samlet giver de omtalte forhold begrænset råderum for den fornyelse og udvikling som klart er nødvendig.

De to hovedformål giver også anledning til flere forskellige kulturer blandt de ansatte. Der er således mindst to kulturer i virksomheden, en der lægger mest vægt på omsorg og en der lægger mest vægt på sikkerhed. Disse forskelle har en betydning for den løbende prioriteringsdiskussion om udvikling og fordeling af VEU-midler.

Det skal endelig nævnes, at der blandt den store faglærte gruppe traditionelt er et stærkt ”arbejderkollektiv”, som lægger en væsentlig del af grundlaget for normer og adfærd, herunder også for holdningen til organisatorisk udvikling og VEU.

### **1.1.1 Organisering af personalepolitikken og VEU-indsatsen**

---

Institutionen har en formuleret personale- og uddannelsespolitik, som i de sidste par år har været grundlaget for en proces, der skal sikre en reel implementering af VEU sammen med organisationsudvikling.

Institutionen har en ledelsesansvarlig for VEU-indsatsen. Der er således inden for det sidste år rekrutteret en personalechef, der ikke er uddannet via etatssystemet.

Virksomhedens ledelse er underlagt en ramme- og resultatkontrakt. Der er i den forbindelse foretaget en decentralisering af budgetterne til de enkelte tjenestesteder. Det har også betydning for budgetterne for VEU, hvor der principielt er mulighed for en vis lokal dispositionsfrihed inden for lønsumsrammen.

Det er en række mellemledere, der via en MUS-procedure har ansvaret for at afklare behovet for en VEU-indsats for den enkelte ansatte. Det er imidlertid i SU, at det beslutes, hvilke behov som imødekommes. SU har nedsat et uddannelsesudvalg, der fungerer som omdrejningspunktet for prioriteringer af efteruddannelsesaktiviteter – dvs. for den konkrete udmøntning af den strategiske planlægning af tjenestestedets kompetenceudvikling.

Ansvaret for efteruddannelsesindsatsen på institutionen er således placeret i et krydsfelt mellem SU og de lokale mellemledere og institutionens øvrige ledelse.

Der er et selvstændigt budget for VEU-indsatsen, der pt. svarer til ca. 250 kr. pr. ansat pr. år (ca. 1 mio. kr. i alt). Det er ud fra alle sammenligninger et lille beløb i forhold til den samlede lønsum. Ledelsen har ikke tallet present, men erkender, at det virker lavt, - også for lavt i forhold til behovet for kompetenceudvikling og VEU.

Der er endvidere en skærpende omstændighed, at op imod tre fjerdedel af institutionens VEU-budget på forhånd er hensat til obligatoriske kurser, som afholdes på koncernens interne kursuscenter.

Institutionsledelsen er opmærksom på, at der er visse muligheder for at udnytte budgetfleksibiliteten og derigennem forøge VEU-budgettet. Det er dog ifølge ledelsen begrænset, hvor stort spillerummet reelt er, og det vil under de givne betin-

gelser ikke være muligt at udvide budgettet til at dække de behov for VEU, som der vil være efterspørgsel på.

Reelt er det derfor begrænset, hvor stort et budget den enkelte mellemleder har indstillings- og råderet over.

## **1.2 Motivation for VEU**

---

Det er en kombination af årsager, der motiverer institutionen til at bruge VEU.

Overordnet set indgår VEU som et element i personalepolitikken. Medarbejderønsker spiller en vis rolle, men det er primært hensynet til rekruttering og fastholdelse, der er den væsentligste motivation for VEU.

Et særligt interessant motivationsaspekt er, at efteruddannelsesindsatsen forventes at bidrage til at nedbringe stresssymptomer, der er udbredte og som bl.a. manifesterer sig i et meget højt fraværsniveau.

Institutionen er som mange andre offentlige institutioner underlagt et ydre pres for større effektivitet og fornyelse. Det har vist sig på flere områder:

- Institutionen har været berørt af besparelseskrav, som bl.a. for et par år siden førte til en suspendering af efteruddannelsesindsatsen i et år.
- Dertil kommer ændringer i klientgruppen bl.a. flere med en etnisk minoritetsbaggrund og flere med betydelige psykiske og sociale problemer.
- Institutioner er også i sine overvejelser om VEU påvirket af en stor personaletsomsætning og af de mange ansatte på prøve.
- Endelig har institutionen som en del af koncernens IT-udvikling i en periode kørt nye IT-systemer ind. Indførelsen af nye IT-systemer (teknologi) kræver en vis virksomhedsspecifik oplæring og har derigennem også været et motiv for en VEU-indsats.

Der er således ganske mange eksterne forhold, som forøger behovet for en sammenhængende VEU-indsats. Det er institutionsledelsens vurdering, at behovet ikke bliver mindre fremover, snarere tværtimod.

### **1.2.1 Identifikation og prioritering af VEU behov**

---

Direktoratet har for et par år siden indført et personalepolitisk princip om, at institutionerne under direktoratet skal anvende et MUS-koncept, som grundlag for implementeringen af en samlet kompetencestrategi. Konkrete ønsker til VEU behandles, som omtalt, af SU, der ud fra et samlet vurdering beslutter, hvem og til hvad der gives godkendelse til VEU.

Institutionen er midt i processen med at omsætte denne strategi til praksis. Formålet er at professionalisere identifikationen og prioriteringen af institutionens VEU-behov.

Der er udviklet et formaliseret system for MUS, hvor de faglærte indgår i MUS i forhold til nærmeste overordnede (mellemleder). Der er ca. 40 mellemledere, som er ansvarlige for MUS-forløbets praktiske afvikling. De er blevet introduceret til

MUS på et seminar. Flere i ledelsesgruppen finder imidlertid, at den model, som er anbefalet af direktoratet, er for akademisk. Mellemledere og de ansatte kan ikke genfinde sig selv, vurderes det. Institutionen har derfor tilpasset konceptet til de lokale vilkår.

Et tilsvarende MUS-koncept gælder for de andre personalegrupper, blot er det andre overordnede, der refereres til.

**Uopfyldte VEU-behov trods bred erkendelse af, at kompetenceudvikling skal opprioriteres**

Institutionen har et bredt erkendt behov for mere VEU og generelt større fokus på kompetenceudvikling.

Der er derudover også enighed om, at alle grupper af ansatte generelt er velmotiveret for kompetenceudvikling,

Det eksisterende udbud (uanset leverandør) anses imidlertid ikke som tilstrækkeligt til at dække behovet. Dertil kommer, at der er en begrænset økonomisk ramme for VEU. Det skal i den sammenhæng bemærkes, at den budgetteringsfleksibilitet, der ligger i kontraktstyringsprincippet, generelt ikke udnyttes af institutionerne til kompetenceudvikling,

Der kan peges på flere typer af uopfyldte VEU-behov.

På nogle områder er der tale om et udbud, som institutionen ikke har råd til at købe – på andre områder eksisterer der på nuværende tidspunkt ikke et tilbud, som matcher behovene.

Som eksempel nævnes behovet for teambuilding, som ofte er dyrt og for en løbende opdatering i relation til institutionens særlige IT-registreringssystem.

*Kilde: Interviews med ressourcepersoner (ledelse, tillidsrepræsentanter, uddannelsesleverandører, HR-ansvarlige)*

Der er via MUS-proceduren en vis medarbejderindflydelse ved behovsafdækning og -prioritering. Konkret er der udarbejdet en række hjælpeskemaer til brug for MUS-forløbet, hvor den ansatte bl.a. skal redegøre for aktuelle arbejdsopgaver, beskrive hvilke erfaringer og ønsker den ansatte har og hvilke fremtidige opgaver vedkommende forventes at skulle varetage i fremtiden. Der konkluderes og afrapporteres på et skema for en individuel kompetenceplan, som samtidig fungerer som aftalegrundlag mellem den ansatte og dennes umiddelbare leder. Systemet er under indkøring og systemet har, bl.a. ifølge tillidsrepræsentanter og uddannelsesleverandører, aktuelt en begrænset troværdighed hos mange af de ansatte faglærte, ikke mindst fordi, der er problemer med en systematisk opfølgning

Ledelsen er opmærksom på, at de arbejdsfunktioner, som hovedparten af de faglærte varetager, reelt er vanskelige at udvikle. Man skal derfor i MUS-processen passe på med ikke at love for meget udvikling, mener ledelsen. Reelt er MUS-forløbet for

hovedparten af de ansatte derfor på nuværende tidspunkt primært en personale-samtale og ikke en egentlig udviklingssamtale.

Det kan derfor hævdes, at der generelt mangler en klar sammenhæng mellem væsentlige opmærksomhedspunkter i jobudførelsen og prioriteringen af VEU.

Den praktiske gennemførelse af VEU-indsatsen foregår derudover inden for relativt snævre rammer. Der er en meget tæt sammenhæng imellem grunduddannelsesforløbet og VEU-indsatsen. Det betyder, især for de faglærte grupper, at de primært deltager i kurser, som udbydes af koncernens interne uddannelsescenter.

Ansatte fra andre faggrupper end de faglærte, dvs. mellemlangt videregående uddannede og akademikere, har principielt de samme vilkår for VEU, som de fag-

lærte, men er reelt i en anden situation, hvor de også kan have behov for VEU, som udbydes af eksterne leverandører.

### 1.3 Konkret brug af VEU

I det følgende er beskrivelsen hovedsagelig koncentreret om de faglærte gruppers behov og vilkår. Der er generelt en god forståelse mellem ledelse og de lokale faglige repræsentanter om behovet for VEU og fornyelse.

Fra faglig side ønsker man fokus på det daglige arbejde, - ”der skal skabes tryghed om opgaveløsningen”, hedder det.

Hovedparten af institutionens VEU er henlagt til koncernens eget interne uddannelsescenter (IUC).

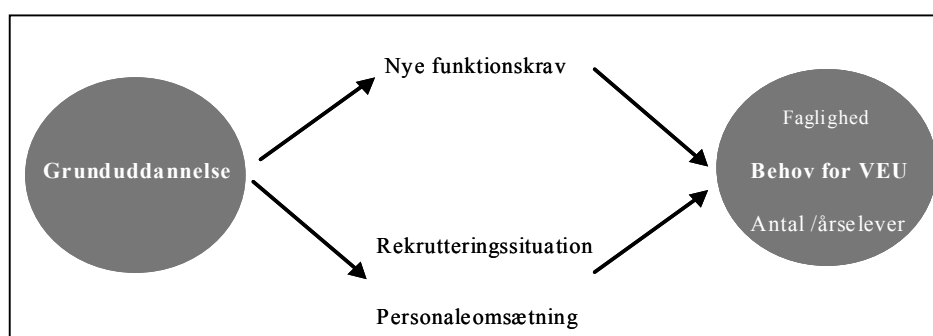
IUC udbyder hvert år en lang række kurser, som de ansatte gøres bekendt med via udsendelsen af et kursuskatalog.

Institutionens ledelse er af den opfattelse, at IUC's udbud generelt er dækkende for mange af de konkrete fag-faglige behov.

Ledelsen mener dog samtidig, at der er behov for supplerende tilbud, især på de mere ”bløde kompetenceområder”, og har selv udarbejdet et internt kursuskatalog, som afvikles i samarbejde med eksterne samarbejdspartnere og leverandører, bl.a. en erhvervsskole og en privat psykolog.

Koncernen er på flere måder traditionsbunden, og institutionen har været tilbøjelige til at relatere efteruddannelse til den velkendte ramme, som etatsuddannelsen giver og som udbydes inden for styrelsens eget regi. Det betyder, at man på institutionen har søgt store dele af VEU-behovet dækket via koncernens interne uddannelsescenter (IUC).

Relationerne mellem grunduddannelsen og behovet for udvikling af en ny faglighed formidlet via en VEU-indsats kan illustreres som i følgende illustration:



Nye funktionskrav, ikke mindst som følge af det tidligere nævnte eksterne pres, som institutionen er underkastet, har stillet krav om supplerende faglighed ovenpå grunduddannelsens.

Derudover har en stram rekrutteringssituation, hvor det har været vanskeligt at sikre en tilstrækkelig bred rekruttering samt den store personaleomsætning, stillet krav om en løbende VEU-indsats, som længe primært har været dækket af IUC.

IUC har gennem et udvalg af kurser, som dækker bredt, f.eks. om misbrug, den svære samtale, motivationsarbejde, om indvandrerne, sagsbehandling, medicinud-



levering, supervision, stresshåndtering, mediering i konfliktsituationer, håndtering af krisesituationer, visitation og magtanvendelse.

IUC har i en årrække gjort en del for at tilpasse sit udbud til de konkrete behovstilkendegivelser, der kommer fra institutionerne, bl.a. via opsøgende virksomhed og strategiseminarer.

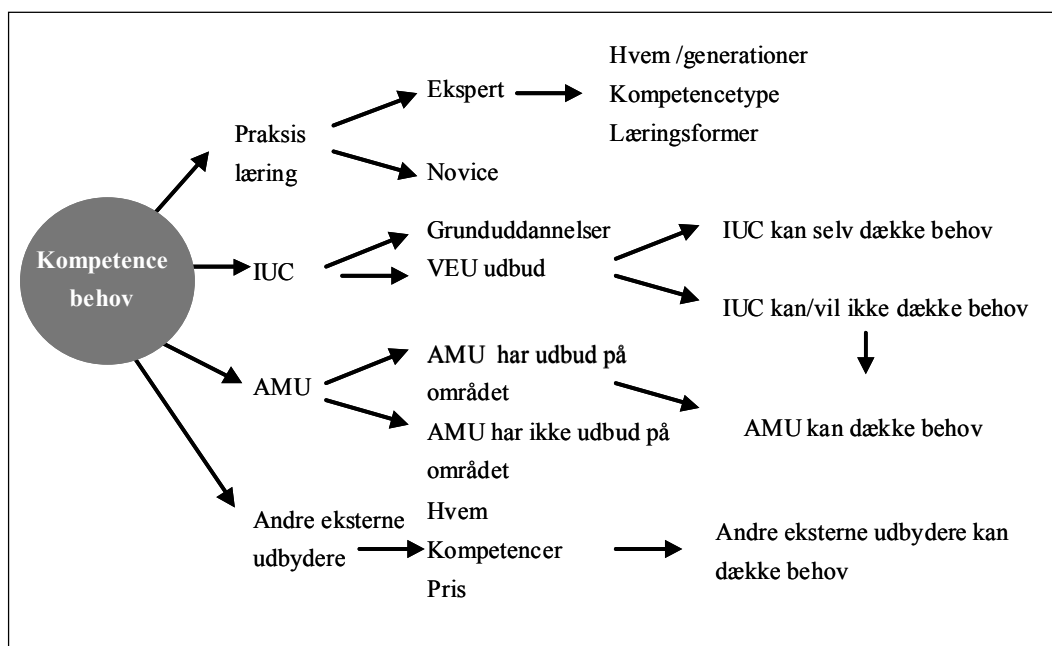
### 1.3.1 Prioritering af VEU-indsatsen

Det er i de senere år blevet klart for både ledelse og ansatte, at VEU-behovet er voksende og forandres. Balancen mellem de fag-faglige kompetencer, de mere bløde områder og nye IT-krav forskubber sig i retning af de sidste.

Da der fortsat forventes at være et relativt begrænset budget for VEU-indsatsen, har denne udvikling i behovene ændret institutionens opfattelse af, hvorledes behovene for VEU skal dækkes fremover.

Konkret betyder det, at man går fra en politik, hvor man næsten altid vil anvende IUC først, til en situation, hvor man overvejer, ” *hvor man får mest for pengene* ”.

Det har indflydelse på balancen i forbruget af hhv. offentlig og privat udbudt uddannelse samt intern uddannelse og træning (jf. figur).



Der lægges generelt stor vægt på praksislæring og anvendelsen af mentorer, især for prøveansatte. Praksislæring er dermed den type læring, som institutionen lægger mest vægt på, og som fylder mest i internt ressourcebrug.

Alle nyansatte får i prøveperioden tilknyttet en mentor som led i den del af grunduddannelsen, der finder sted på tjenestestederne. Mentorordningerne er sat godt i system, og det næste skridt bliver muligvis en egentlig mentoruddannelse (forsøg er i gang).

Der er trods udbredelsen ikke fastsat klare kriterier for udvælgelsen af mentorer – ej heller klare kvalitetsmål for mentorpraksis til trods for, at mentorstaben er relativt stor (forholdet mellem mentorer og ansatte er ca. 1:6).

Praksislæring anvendes også på en række specialområder, hvor det forventes, at en ansat efter et kursusforløb kan oplære andre på samme niveau. Det er som oftest, når det er eksterne leverandører, der har stået for et kursusforløb.

### 1.3.2 Brugen af offentligt udbudt VEU

---

Institutionen har ikke haft en bevidst prioritering af brugen af offentligt udbudt VEU. Der er kun et begrænset kendskab til de fælles kompetencebeskrivelser (FKB) i AMU-uddannelserne, der dækker det område som er relevant for institutionen. Der er ikke noget formaliseret samarbejde om VEU-indsatsen overfor de ansatte med nogen specifikke offentlige uddannelsesudbydere, men på ad hoc basis er der f.eks. et samarbejde med en erhvervsskole.

Der er, i takt med et øget behov for kompetenceudvikling og stramme budgetter, en stigende opmærksomhed omkring de muligheder, der ligger i AMU-uddannelserne. Det er både muligheden for relativt billige, relevante kurser og den samtidige løngodtgørelse, som virker tiltrækkende. Det er en måde både at få mere for de samme penge og samtidig udvide budgetgrundlaget på. Et billigt offentligt udbud med godtgørelse forekommer således at være vigtigt for institutionen fremover.

AMU-uddannelserne bruges allerede ved både almene og teknisk-faglige forløb i forhold til den løbende tekniske efteruddannelse – med vægt på bygge- og maskinkurser og lederuddannelser.

Det er bredt set vurderingen, at AMU-udbudet kan anvendes mere, end det aktuelt gøres. Der er især en mulighed i forhold til AMU's udbud af ”bløde kurser” herunder teambuilding, - men IT har også en interesse, hvis det kan tilpasses mere til institutionens specifikke behov.

Andre udbydere af VEU i form af kurser er også i spil. Det gælder f.eks. på områder som glatførekørsel, brandslukning, førstehjælp og IT. Det er typisk områder, hvor det offentlige udbud er begrænset.

## 1.4 Barrierer for VEU

---

Der er som beskrevet generelt en positiv opbakning omkring VEU, der opfattes som relevant og nødvendigt. Der er imidlertid også nogle barrierer, der begrænser omfanget af læring og kompetenceudvikling, herunder VEU. Nogle af de forhold, som vejer tungest er :

- Institutionens økonomiske rammer er tydeligt medbestemmende for omfanget af midler til investering i uddannelse.
- Lønsystemets opbygning er i sig selv ikke motiverende for, at de ansatte søger mere uddannelse.
- Der synes også at være en begrænset konkret viden om muligheder for brugen af offentlig uddannelse.
- Dertil kommer, at udbuddet på en række VEU-områder ikke er tilfredsstillende, fordi de specifikke fag-faglige kompetencekrav på flere måder er så specielle, at det er vanskeligt for et offentligt udbud at sikre kvaliteten og et pas-

sende niveau i forhold til institutionens behov. Det er her, IUC dækker en betydelig del af behovet. Det faglige indhold er på andre områder ikke det, som institutionen efterspørger, f.eks. på et specifikt IT-system. Her søger man så at dække behovet via private udbud.

Det er samtidig interessant at notere, at nogle af de barrierer, der ofte ses i andre virksomheder, ikke optræder i så udpræget grad på institutionen. Der er f.eks. ikke de store vanskeligheder med at sikre vikardækning eller tilrettelægge arbejdet, så efteruddannelse kan gennemføres.

Tilsvarende opfattes medarbejdernes motivation ikke som noget stort problem. Det er indtrykket fra både ledelse og faglige repræsentanter samt uddannelsesudbydere, at medarbejderne selv efterspørger uddannelse. Der kan være nogle medarbejdere, der ikke ønsker at investere egen tid og ressourcer i efteruddannelse, men det opfattes ikke som et afgørende problem for institutionen.

## **Billede nr. 2: Serviceinstitution under en kommunal social- og sundhedsforvaltning**

Dette billede illustrerer især fire forhold:

- Kommunal politisk ledelse og den offentlige økonomi kan være vanskelige rammevilkår
- Ekstra midler fra udviklingsprojekter kan være igangsætter for systematiske læringsforløb
- Organisatoriske enheder under samme forvaltning udvikler forskellige læringsforløb
- Arbejdsprocesser, arbejdsorganisering, professionsbaggrund, ledelse og planlægning er afgørende betingelser for læringsforløb



## 2. Serviceinstitution under en kommunal social- og sundhedsforvaltning

Denne virksomhed befinder sig i en jysk kommune med omkring 20.000 indbyggere.

Virksomheden omfatter tre af afdelingerne i kommunens social- og sundhedsforvaltning, som beskæftiger ca. 200 ud af forvaltningens i alt ca. 360 medarbejdere:

- Hjemmeplejen, som foregår fra syv arbejdssteder og som beskæftiger i alt ca. 150 medarbejdere
- Et plejehjem med to afdelinger, en demens-afdeling med ca. 30 ansatte og en somatisk afdeling med ca. 20 ansatte.

Vilkårene for afdelingernes personalepolitik indrammes af, at disse afdelinger er en del af kommunens samlede social- og sundhedsforvaltning med socialchefen som øverste administrativt ansvarlige.

Kravene til afdelingerne indgår derfor i en overordnet prioritering, der i sidste instans er afhængig af byrådets politik. Prioriteringen indebærer en kontant og konkret afvejning mellem de økonomiske midler, der er til rådighed for personaleudvikling og uddannelse, og ønsker om at sikre borgerne den bedst mulige kvalitet af social- og sundhedsforvaltningens serviceydelser.

Blandt medarbejderne i social- og sundhedsforvaltningen er der flere grupper, der i den henseende har udviklet en stærk fagidentitet, en professionsetik, der gør ydelsesoptimeringen til et personligt tilfredshedsmål for medarbejderne. Som følge heraf oplever de ansatte i social- og sundhedsforvaltningen ofte et dilemma mellem krav til tempo og effektivitet i arbejdsudførelsen, der kan være i konflikt med medarbejdernes fagligt baserede opfattelse af, hvad der er kvalitativt god omsorg.

Reglerne for visitation af borgere med omsorgsbehov kan ses som en normering af, hvordan dette dilemma skal håndteres, men der vil latent være en konflikt mellem ledelsens og medarbejdernes opfattelse af hvilket værdigrundlag, der skal præge arbejdet i social- og sundhedsafdelingerne.

### 2.1 Virksomhedens brug af VEU i et udviklingsperspektiv

I den social- og sundhedsforvaltning, som de tre arbejdspladser, hjemmeplejen og de to plejehjemsafsnit, er afdelinger af, har der siden 2001 foregået organisationsudviklingsarbejde med værdiledelse som koncept, som har ført frem til en formulering af fem overordnede ”fælles værdier”.

En mulighed for at bearbejde denne problematik gennem medarbejderuddannelse og uddannelsesplanlægning blev aktualiseret af, at man blev inviteret til at indgå i et eksternt finansieret projekt, som kunne tilføre ekstra ressourcer til organisationsudviklingsaktiviteter.

## 2.2 Tilrettelæggelsen af organisations- og kompetenceudviklingsprojektet

---

Der blev sagt ja til at indgå i et projekt, støttet af EU's Socialfondsmidler om "Arbejdsmiljø og kompetenceudvikling", som indebar, at ledelsesgruppen for social- og sundhedsforvaltningen fik konsulentstøtte og sparring til det videre arbejde, der, i september 2002, førte til et opstartsseminar om arbejdsmiljøet med deltagelse af sikkerhedsrepræsentanter, tillidsrepræsentanter og sikkerhedsledere fra alle involverede afdelinger. Det blev her besluttet at gennemføre en "trivselsundersøgelse".

Der blev igangsat en spørgeskemaundersøgelse, rettet til alle de i alt ca. 360 medarbejdere i social- og sundhedsforvaltningens syv afdelinger, inklusive administrations- og ledelsesgruppen.

Spørgeskemaundersøgelsen sigtede på en kortlægning af aktuelle kvalifikationer, arbejdsopgavers udfordringer og belastninger, det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, ønsker til efter- og videreuddannelse m.v. Som opfølgning gennemførtes der gruppeinterviews, kaldet "dialogmøder", til uddybning af hvor der ud fra spørgeskemaundersøgelsens resultater så ud til at være behov for organisations- og kompetenceudvikling.

Dialogmøderne gennemførtes med deltagelse af ca. 20 medarbejdere pr. møde for herved at sikre den enkelte medarbejders anonymitet. Det blev dernæst overladt til de direkte involverede arbejdsledere og sikkerhedsrepræsentanter at foretage en nærmere vurdering af kompetencebehov.

På trods af bestræbelserne på at sikre medarbejdernes medejerskab til projektet gennem inddragelse af tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter m.fl., så var der en del modstand og skepsis overfor "Trivselsundersøgelsen". Svarprocenten på spørgeskemaundersøgelsen blev kun på ca. 65 %, og frafaldet var koncentreret på nogle få afdelinger.

Men samtidig var der også blandt medarbejderne blevet rejst nogle forhåbninger: *Det er dejligt med åbenhed og tid til fordybelse* – blev det sagt i forventning til, at der nu ville være skabt et grundlag for arbejdsmiljøforbedringer og kompetenceudvikling.

Næste etape var, at der i juni 2003 blev udarbejdet handlingsplaner for de enkelte arbejdssteder, også her med medinddragelse af sikkerheds- og tillidsrepræsentanter.

Siden da har næsten alle medarbejdere deltaget i et ugekursus i "Kommunikation og samarbejde", som sigtede på, at man skulle blive bedre til at sige fra og prioritere, altså et assertionstrænings-lignende sigte. Det lod sig gøre ved at satse på en slags "rotationsordning", som indebar, at der kunne gives SVU-støtte til faste medarbejdere, mens vikarer blev rekrutteret blandt kontanthjælpsmodtagere og skoleelever, der lige havde afsluttet 9.-10.klasse og som var interesseret i på sigt at få elevplads som social- og sundhedsmedhjælpere.

Ved siden af den udvidelse af de sociale kvalifikationer, som dette kursus tilsigtede, fremkom også en del ønsker om efteruddannelse, rettet mod mere tekniske-faglige kvalifikationer, såsom hjælpemiddel- og løfteteknologier. De synes dog at være blevet nedprioriteret, fordi det mest centrale problem blev anset for at være

det krydspres, som medarbejderne er placeret i, mellem borgernes behov og forventninger på den ene side og stramme tidsnormer for arbejdsopgaverne på den anden side.

Hvorledes dette er blevet bearbejdet synes at være faldet ret forskelligt ud mellem de tre afdelinger, som der blev fokuseret på.

### **2.2.1 Hjemmeplejen: Alene-arbejdets betydning for læringsmulighederne**

---

I hjemmeplejen synes udviklingsprocessen at have fungeret godt. Problemerne med at gøre servicearbejdet ”godt nok” i forhold til de ældre og syge brugere blev af-individualiseret gennem forbedrede muligheder for fælles drøftelser i dagligdagen, hvor den enkelte normalt udfører arbejdet alene, som førte til udvikling af en professions-etik.

”Alene-arbejdet” udgør netop det konstituerende træk ved arbejdet i hjemmeplejen. I princippet skal alle medarbejdere kunne udføre alle slags pleje- og omsorgsarbejde. Men hjemmeplejerne er også frontpersonale. De har den direkte kontakt med brugerne og deres eventuelle utilfredshed med omfang og karakter af arbejdsindsatsen. Uden en mulighed for at kunne læne sig op af, om kolleger tolker visitationsregler og arbejdsforskrifter på en tilsvarende måde, kan den enkelte hjemmeplejer derfor nemt føle sig moralsk presset og stresset. Det fører på sigt til både rekrutterings- og fastholdelsesproblemer.

Organisationsudviklingsarbejdet i hjemmeplejeafdelingen rettede sig ind mod at bearbejde denne centrale problemstilling.

Sammen med lederen klargjorde man, hvad der skulle regnes for ”skal”-, ”kan”- og ”ikke”-ydelser – og til afstemning af i hvilket omfang man burde gå ind i ”ville-gerne”-ydelser. Det blev udmøntet i en virksomhedsplan, der også omfatter løbende registrering af, hvem af medarbejderne, der har været på hvilken efteruddannelse og hvornår.

To gange ugentligt holdes der et fagligt møde på godt en time, hvor initiativet til hvilket emne, der skal tages op (demens, smerte, inkontinens etc.), ofte kommer fra medarbejderne. Hver 14. dag sigtes der på, at der kan bruges en time til faglig supervision, altså iscenesatte interne læringsaktiviteter.

Ud af en gruppe på 20 er 4-5 stykker social- og sundhedsassistenter – en af dem fungerer som koordinator for gruppen. Der holdes morgenmøder hver dag, og der anvendes en ”føl”-ordning, hver gang en medarbejder skal ”overtage” en klient. Rekruttering er ikke noget problem: mange unge er afløsere og vil gerne ind mere varigt via elevuddannelserne.

Den afklaring og kollektive holdning til arbejdets omfang og kvalitet, der er blevet etableret, anså både leder og tillidsrepræsentanter for at være årsagen til, at personalegennemstrømning og sygefravær blev reduceret; det lykkedes at etablere en arbejdspladskultur, baseret på fælles værdier.

I hjemmeplejen er der således – i et godt og tillidsfuldt samarbejde – gennemført en modernisering og læringsbaseret kvalitetsudvikling, både af relationen til ”kunderne” og af relationen mellem medarbejderne indbyrdes og i forhold til ledelsen.



### **2.2.2 Plejehjemsafdelingerne: Etablerede arbejdsdelingsmønstres betydning for læringsmulighederne**

---

På plejehjemsafdelingerne er arbejdsorganisationen mere hierarkisk, faggrænser vogtes, og der kan registreres et noget mere passivt medløb på udviklingsprojektet.

Uddannelsesmæssigt rækker kvalifikationsstrukturen blandt medarbejderne fra personale med mellemlang, videregående uddannelse, såsom sygeplejerskeuddannede, til nogle, der – maksimalt – har en social- og sundhedshjælperuddannelse.

I den ene af plejehjemsafdelingerne, demensafdelingen, har der været en del barrierer mod ændringer af arbejdsopgavernes fordeling; personalet ønskede den allerede eksisterende arbejdsorganisation, som var funderet i deres fag- og arbejdsidentitet, fastholdt og var derfor meget ”fodsløbende” i forhold til at gå ind i udviklingsprocessen.

Men den fungerende arbejdsorganisation var samtidig udtryk for nogle magtbalancer, som kunne blive forrykket ved indgreb ”udefra” – og da spørgeskemaet angav svarpersonens CPR-nr., så kan dette forklare den specielt lave besvarelsesprocent på én af plejehjemsafdelingerne. Der var ikke tillid til løftet om, at skemaerne ville blive behandlet anonymt, og at CPR-numrene alene ville blive brugt til at give samlede billeder af de forskellige grupper.

Først ved gentagelsen af spørgeskema-undersøgelsen det efterfølgende år lykkedes det at få en rimelig besvarelsesprocent, også fra denne afdeling.

Der holdes møder med sikkerhedsrepræsentanter og tillidsrepræsentanter, men det kniber med at få etableret de dialogmøder for alle medarbejdere i det pågældende afsnit, som det var forudsat i handlingsplanen.

På den somatiske afdeling af plejehjemmet har dialogmøderne dog haft en positiv effekt. Nogle af de mere forsagte blandt de lavtuddannede er blevet bedre til at åbne munden – på forhånd. Og en hel del er begyndt at udtrykke ønsker om at komme på kurser.

Men frihed til at tage af sted på kurser er det vanskeligt at få. Fravær af nogle fra den faste stab er vanskelig at indpasse, blandt andet på grund af en relativt stærk specialisering, knyttet til uddannelseskategorierne. Hertil kommer, at det så vidt muligt undgås at gøre brug af afløsere, da nogle af plejehjemsbeboerne, såvel de ældre på somatisk afdeling, men især de demente, bliver meget forvirrede, hvis andre end de vante møder ind på en vagt – og det kan skabe vanskeligt håndterbare problemer.

Af samme grund bruges der tid på overdragelsesforretninger mellem de forskellige vagter, mens fælles dialogmøder for alle en afdelings medarbejdere ikke kan lade sig gøre. Der er morgenmøde hver dag – men det omfatter så kun dagholdet.

Der synes således at være en del hindringer, der har at gøre med arbejdets art og dets organisering, for at kunne implementere målsætningerne for social- og sundhedsforvaltningens fælles efteruddannelsespolitik – og en af afdelingslederne mente, at han aldrig var blevet præsenteret for opsamlingen på ”Trivselsundersøgelsen” – og den var slet ikke blevet uddelt til tillids- og sikkerhedsrepræsentanter, endside de menige medarbejdere i afdelingen.

Af anden dokumentation fremgår det dog klart, at lederen både har fået tilsendt denne opsamling og også har været med til at drøfte den i social- og sundhedsforvaltningens fælles ledelsesgruppe, men, som han udtrykte det: *Det er jo en gang "Kejserens nye klæder" med alle disse rapporter.* Der sås dermed tvivl om ledelsens reelle understøtning af udviklingsprocessen, hvilket må ses som en vigtig barriere for medarbejdernes engagement.

Et fælles træk for de to plejehjemsafdelinger synes at være, at de forskellige medarbejdergrupper har hver deres typer af arbejdsopgaver, som de har et etableret, praksisudviklet værdigrundlag i forhold til – og at forandringer heri opfattes som en trussel. Hvor det i hjemmeplejen blev opfattet som en gevinst at få etableret et fælles værdigrundlag, så mødes det her med skepsis. Hertil kommer de objektive vanskeligheder med at skaffe frihed til deltagelse i efteruddannelse.

## **2.3 Forskelle mellem vilkårene på de to plejehjemsafdelinger**

---

### **2.3.1 Somatisk afdeling**

---

I personalepolitisk henseende er somatisk afdeling relativt stabil. Personaleudskiftningen er begrænset, bl.a. fordi omgangen med patienterne opfattes som menneskeligt givende. Tilfredsheden med indholdet af arbejdsopgaverne understøtter fastholdelsen af medarbejdere.

Staben omfatter en oversygeplejerske, de fleste af de øvrige er social- og sundhedshjælpere, nogle færre social- og sundhedsassistenter. Der er en del interesse i at deltage i efteruddannelse, og man er god til at arrangere intern, indbyrdes oplæring.

Det giver en kvalifikationsmæssig bredde, som indebærer, at de enkelte medarbejdere fungerer godt i flere jobfunktioner – og denne øgede funktionelle fleksibilitet er så med til at gøre det nemmere at kunne sende medarbejdere på eksterne efteruddannelseskurser.

Men selv om der er relativ stabilitet, så er alligevel en del udskiftning på grund af, at der hyppigt skal gives barselsorlov – men disse medarbejdere kommer så ofte tilbage igen. Det er også ret nemt at rekruttere velkvalificerede social- og sundhedsassistenter og –hjælpere som barselsvikarer. Ved ansættelse til vikarstillinger ser man mindre på eksamenskarakterer og mere på personligheden – og vikarerne udgør så et velkvalificeret grundlag for rekruttering til mere faste ansættelser.

### **2.3.2 Demens-afdelingen**

---

I personalepolitisk henseende er demens-afdelingen mere ustabil. Der er færre medarbejdere med social- og sundhedsuddannelsesbaggrund og trods det objektive behov for stabilitet, sker der en ret stor udskiftning af personalet. Der er en meget behersket interesse for at deltage i efteruddannelse.

Det er allerede blevet påpeget, at især demente beboere har behov for at møde det samme personale til samme opgaver hver dag. Det reducerer mulighederne for indbyrdes oplæring mellem medarbejderne og tenderer til at holde dem fast i bestemte roller.

Fravær eller udskiftning mellem de faste medarbejdere skaber uro og vanskeligheder, som indebærer merarbejde for alle, også hvis der er vikardækning for en medarbejder, der måtte være af sted på et eksternt efteruddannelseskursus.

Omgangen med (de samme) demente synes ikke, som det var tilfældet på den somatiske afdeling, at blive opfattet som menneskeligt givende, men snarere som en belastning og en mangel på udvikling i arbejdet. De store belastninger i arbejdet, både fysiske og psykiske angives som forklaringen på fastholdelsesproblemerne.

Opsummerende, så rummer jobbene på demens-afdelingen ikke i sig selv noget incitament til deltagelse i efteruddannelse – og selvom interessen måtte være til stede, så er mulighederne herfor ringe, både som (intern) arbejdspladsopklæring og som ekstern efteruddannelse.

### **2.3.3 Ledelsens vilkår for at udvikle personalepolitik og efteruddannelse**

---

Den centrale leder af social- og sundhedsforvaltningen anser det for at være et generelt vilkår – og problem – at en skiftende og usikker opbakning i byrådet til en udviklingspolitik for personalet vanskeliggør en stabil personalepolitik for social- og sundhedsforvaltningen.

Efteruddannelsesbudgettet er fælles for hele social- og sundhedsforvaltningen og midlerne hertil prioriteres, fordeles og forvaltes centralt.

Før 2001 var der kun afsat ret få midler til medarbejderuddannelse, og en planlægning af medarbejderuddannelse med et lidt længere tidsperspektiv var en usikker affære.

Den finansielle støtte som bevillingen til udviklingsprojektet tilførte ”udefra”, har muliggjort en opprioritering af en del andre, længe efterspurgte, kursusønsker – og, ikke mindst vigtigt, har det sammenhængende med medfinansieringsvilkår, skabt et længere tidsperspektiv for planlægning af medarbejderuddannelser.

I forbindelse med udviklingsprojektet blev det derfor muligt at udforme en flerårig plan for et organisations- og kompetenceudviklingsprojekt for hele social- og sundhedsforvaltningen.

Et vigtigt led i dette projekt var at få det solidt forankret gennem tæt kommunikation og medindflydelsesmuligheder for alle personalegrupper. Udover rapporteringen af ”Trivselsundersøgelsen”, som er blevet udsendt til samtlige ledere, sikkerhedsrepræsentanter og tillidsrepræsentanter, så blev der således også udformet en ”pixi”-bog med konkrete handlingsplaner og opsummeringer af dialogmøderne, som blev omdelt til samtlige medarbejdere.

Men trods denne vægtning af kommunikation og samarbejde med medarbejderrepræsentanter, så er budskabets gennemslagskraft åbenbart meget differentieret, sammenhængende med forskellene i arbejdsopgavernes karakter og vilkårene for at føre personalepolitik i de forskellige afdelinger af en og samme social- og sundhedsforvaltning.

Den succesrige udvikling inden for hjemmeplejeområdet kan også være blevet understøttet af, at de to ledere inden for denne har deltaget i ”Forvaltningshøjskolen Diplomuddannelse for ledere” – et forløb på én dag om ugen over et halvt år.

Den centrale leder mener, at det klart har været med til at skabe dynamik i udviklingen af udviklingsprojektet.

På plejehjemsområdet er der ikke gennemført efteruddannelse af ledere i sammenhæng med udviklingsprojektet.

Dette kan så ses som én af flere, mulige medvirkende årsager til, at samme ”opskrift”, udviklingsprojektets design for en proces til fremme af arbejdsmiljø og kompetenceudvikling, har givet sig udslag i nogle temmelig forskellige resultater.

## 2.4 Barrierer og rammevilkår

---

Barriererne i organisationsudviklingsperioden synes:

- *Ikke* at handle om *mangel på interesse* fra medarbejderside for at deltage i efteruddannelse, dog med et vist forbehold for personalet på demensafdelingen.
- *heller ikke at have været økonomiske problemer*, idet projektbevillingen har kunnet supplere social- og sundhedsforvaltningens normale efteruddannelsesbudget
- ej heller at kunne findes i mangel på uddannelsesplanlægning eller fravær af en gennemarbejdet og afhandlet personalepolitik – på det overordnede plan, vel at mærke.

Barriererne knytter sig snarere til, at man på plejehjemsområdet, og især på demensafdelingen – selvom man måtte få tildelt pengene nok til både frikøb/vikardækning og til deltagerbetaling for efteruddannelseskurser – ville få meget store problemer med at finde afløsere, hvis nogle af medarbejderne skulle deltage i efteruddannelse.

Arbejdsopgavernes karakter og det arbejdsdelingsmønster, der har udviklet sig omkring varetagelsen af dem, tillader ikke, at man benytter sig af *numerisk fleksibilitet*.

*Temporær fleksibilitet* er i sagens natur nærmest udelukket, når der – som her – er tale om arbejdsopgaver, der strækker sig over hele døgnet og i samtlige af årets 365 dage.

*Funktionel fleksibilitet* kan være målsætningen – men den ville forudsætte, at der både var sket en opkvalificering til større bredde som forudsætning for en omorganisering af jobkonstruktionerne.

Samtidig må en omorganisering af jobkonstruktionerne anses for en forudsætning for at kunne gennemføre en opkvalificering, som ikke alene ville kunne lade sig realisere gennem eksterne efteruddannelseskurser, men nødvendigvis måtte suppleres med intern, gensidig oplæring.

Dette vilkår synes til dels at være opfyldt på den somatiske plejehjemsafdeling, hvor der foregår nogen indbyrdes oplæring, og hvor vanskelighederne med at finde vikarer ikke er større end at deltagelse i eksterne efteruddannelsesaktiviteter lader sig gøre.

Den positive identifikation med arbejdets indhold understøtter også medarbejdernes tilbøjelighed til både at forblive i jobbet og til at forholde sig positivt til efter-

uddannelse, hvis den kan give kvalifikationer til at kunne varetage et bredere spektrum af arbejdsopgaver – og opnåelsen af dette udgør så en forudsætning for et godt, kollegialt samarbejde på den somatiske afdeling.

Men disse vilkår er ikke opfyldt på den anden plejehjemsafdeling, demensafdelingen. Her synes arbejdsopgaver og -roller ganske fastlåste, indbyrdes, intern oplæring på det nærmeste fraværende, frihed til deltagelse i ekstern efteruddannelse meget svær at praktisere.

Interessen blandt medarbejderne for at deltage i efteruddannelse er begrænset, da arbejdsopgavernes konstans ikke giver impulser hertil – og da belastningerne i jobbet er så tilpas hårde, at kun få ønsker at forblive i stillingen over længere tid.

I modsætning hertil står forløbet af organisations- og kompetenceudviklingsprojektet inden for hjemmehjælpsafdelingen. Her understøttede udvikling af en fælles arbejdsetik og indbyrdes erfaringsudvikling overvindelse af de belastninger, som ”alene-arbejds”-situationen udgjorde for den enkelte – og denne øgede trivsel og fællesskabsfølelse har så ført til en hel del, både interne og eksterne, efteruddannelsesaktiviteter.

De tre mulige barrierer, som nævntes i starten af dette afsnit, kan derfor omskrives positivt som nogle *nødvendige, men ikke tilstrækkelige*, betingelser, for at realisere medarbejderuddannelse i en offentlig virksomhed som en kommunes social- og sundhedsforvaltning:

1. Budgettet for efteruddannelsesindsatsen skal være tilstrækkelig stort – og især er det vigtigt, at der er udsigt til stabilitet nogle år frem
2. Lederne i de afdelinger, som skal omfattes af projektet, skal have mulighed for relevant efteruddannelse til varetagelse af uddannelsesplanlægningsopgaven
3. Der skal foreligge en gennemarbejdet og afhandlet personalepolitik, inklusive en uddannelsesplanlægning, for den samlede virksomhed

Den fjerde betingelse, positiv interesse for efteruddannelse fra medarbejderside, forelå *ikke på forhånd* hos alle, men i løbet af processen blev interessen herfor *udviklet* hos mange.

Der hvor kompetenceudviklingsprojektet rummede muligheder for nogle forandringer i arbejdsudførelsen, som de ansatte anså for ønskværdige – dér skete der en dynamisk udvikling.

Den afgørende barriere synes således at kunne findes i *manglen på en konsekvent samtidighed i og koordination* mellem

- udvikling af arbejdsorganisation og jobkonstruktioner på den ene side
- og en opkvalificerings- og efteruddannelsespolitik på den anden side.

Hvis denne koordination og samtidighed ikke lykkes, så *kan* årsagen være et ledelsesproblem

– men det *behøver* ikke være det.

De tre afdelinger har haft nogenlunde ligelige vilkår i forhold til de tre førstnævnte barrierer – og de må derfor betragtes som nødvendige, men ikke tilstrækkelige betingelser.

Men vilkårene for at kunne lade opkvalificering gå hånd i hånd med udvikling af arbejdet, altså for at følge kompetenceudvikling op med kompetenceanvendelse, har haft været forskellige:

- Bedst i hjemmeplejen
- Nogenlunde i den somatiske plejehjemsafdeling
- Dårligst i demens-afdelingen af plejehjemmet

En mere konkret analyse af arbejdsprocesserne – og en målrettet afprøvning af muligheder for at reorganisere jobkonstruktioner og fleksibilitetsstrategier på de enkelte arbejdspladser – synes derfor at være en afgørende forudsætning for at kunne afdække og overvinde barrierer mod realisering af en større virksomheds overordnede uddannelsesplanlægning.

De tre rammevilkår – tilstrækkelig og forudsigelig økonomi, lederuddannelse og skabelse af konsensus om personale- og uddannelsespolitik – må derfor følges op af et fjerde, nemlig af en kritisk analyse af arbejdsorganisation og jobkonstruktioner og mulighederne for at ændre på dem.

Overordnet er sådanne tiltag betinget af opbakning fra den politiske ledelse. At den i en mindre kommune er meget tæt på de udførende serviceenheder kan være en fordel, der fremmer gode læringsvilkår. Omvendt kan flygtigheden i den politiske ledelse og stramme budgettrammer også vise sig som en hæmsko.



## Billede 3: Et kundekontaktcenter i en stor privat servicevirksomhed

Dette billede illustrerer især fire forhold:

- En virksomhed med en klar produktudviklingsstrategi med en ny arbejdsorganisering til følge, der har krævet en særlig VEU-indsats
- En virksomhed hvor en bevidst rekrutteringsstrategi er kædet sammen med nøje afstemt VEU til bestemte målgrupper i de enkelte arbejds teams
- En virksomhed med faguddannede men hvor der i VEU-aktiviteten er stærk tradition for brug af intern uddannelse, herunder e-learning og sidemandsoplæring men med begrænset brug af offentlig VEU
- En virksomhed der er aktivt sonderende i forhold til at forøge brugen af offentlig VEU





## 3. Et kundekontaktcenter i en stor privat servicevirksomhed

### 3.1 Beskrivelse af virksomheden

---

Billedet tager udgangspunkt i en stor koncern inden for finansieringsområdet. Koncernen dækker samlet en lang række forskellige forretningsområder inden for bank, forsikring, realkredit og ejendomsformidling.

Koncernen har både private og professionelle kunder og har virksomhed både i Danmark og i udlandet. Koncernen agerer på et marked, hvor der er betydelig konkurrence – primært med andre danske koncerner, men inden for de senere år også med udenlandske virksomheder.

Der er samlet ca. 3200 ansatte i koncernen, der betjener kunderne gennem mere end 500 meget forskellige arbejdssteder. Koncernen har således både arbejdssteder, der varetager direkte kundeservice gennem butikslignende lokale enheder og centralt placerede kundekontaktcentre, samt større arbejdssteder hvor der varetages forskellige former for ”back-office” funktioner.

Enheden der er fokus på i dette billede, er en kundekontaktcenter i koncernen, som varetager kontakten til private kunder.

Koncernen har i de senere år oplevet en positiv udvikling, både hvad angår omsætning og overskud. Der er inden for de seneste år foretaget opkøb af andre virksomheder, hvilket har betydet en betydelig vækst i omsætningen.

Koncernen valgte for nogle år siden at satse på en ”full-service” strategi via egen udvikling. Denne strategi indebærer bl.a., at koncernens forretningsområde blev udvidet til at omfatte en bredere vifte af produkter inden for finansierings- og forsikringsområdet, end koncernen hidtil havde haft. Dette skal også ses i lyset af, at en væsentlig konkurrenceparameter i relation til de private kunder er løbende at introducere nye produkter og ydelser, herunder også at udvikle kundernes mulighed for selvbetjening og selvhjælp via Internettet.

Denne udvikling, kombineret med en generel fokusering på at opretholde og udvikle lønsomheden i koncernen, har resulteret i, at der er i de senere år er foretaget en del organisatoriske forandringer understøttet af teknologiske investeringer og investeringer i medarbejdernes kompetencer. Full-service strategien har særligt for medarbejderne med kundekontakt betydet, at der har været behov for kompetenceudvikling.

## 3.2 Koncernens uddannelsespolitik og brug af VEU

Koncernen har en personalepolitisk målsætning, hvori det bl.a. er formuleret, at koncernen vil understøtte medarbejderne i deres faglige og personlige udvikling, så den enkelte medarbejder til stadighed udvikler og forbedre sig så de nødvendige kompetencer er til stede.

Bag denne målsætning ligger overvejelser om, at uddannelse er en nødvendighed for at nå den forretningsmæssige målsætning og fastholde fokus på lønsomhed. I relation til koncernens fokus på uddannelse indgår også overvejelser om, at koncernen skal være en attraktiv arbejdsplads samt at uddannelse er med til at understøtte ambitionen om på sigt at være en værdi- og holdningsledet virksomhed.

Overordnet set ser virksomheden ingen reelle alternativer til valget af en strategi, hvori der satses på kompetenceudvikling og brug af VEU.

Koncernen har en meget klart udtalt forventning til, at medarbejderne selv tager et ansvar for deres kompetenceudvikling, og formulerer det til medarbejderne som *"Kompetenceudvikling - det er dit ansvar og vores fokus"*. Koncernen understreger dog, at det er et ansvar, medarbejderne ikke står alene med og at koncernen stiller en række muligheder op for medarbejderne der støtter dem i deres udvikling.

På koncernniveau varetages uddannelsesarbejdet primært af uddannelsesafdelingen, der har det overordnede overblik over koncernens uddannelsesindsats og som derfor er hovedaktør i udvikling af intern, såvel faglig som personlig uddannelse i koncernen. Uddannelsesafdelingen arbejder tæt sammen med ledelses- og organisationsudviklingsafdelingen og med personale- og administrationsafdelingen om forskellige typer af HR-opgaver.

Koncernen baserer kompetenceudviklingen på en kombination af læring på jobbet, e-lærings- og tilstedeværelseskurser. Denne *"blended learning"*, som det kaldes inden for koncernen, er erfaringsmæssigt en god metode, bl.a. fordi det er deres erfaring, at e-learning ikke kan stå alene, men at e-learning har nogle meget vigtige kvaliteter.

E-læringsens kvaliteter er dels i relation til at sikre indholdet i materialet, både kvaliteten og tilpasningen i forhold til koncernens produkter, dels i relation til den pædagogiske metode og muligheden for at gennemføre læringen som en relativt integreret del af arbejdsdagen.

Koncernen er i gang med at beskrive *"kompetencehuse"* for en række områder, som de rådgiver kunderne inden for, og som varetages af de kundevendte medarbejdere. I disse kompetencehuse beskrives det, hvilke typer af faglige kompetencer, og på hvilket niveau, det forudsættes, at medarbejderne, der varetager disse

### Medarbejdere

Medarbejderne er kernen i koncernens forretning og et af koncernens væsentligste aktiver.

Koncernens mål er at være kendetegnet af kompetente og engagerede medarbejdere og at være den finansielle medarbejders foretrukne arbejdsplads. Derfor har koncernen stor fokus på personlig udvikling, strategisk kompetenceudvikling og uddannelse, der understøtter koncernens strategi og værdier.

For kun ved at fastholde koncernen som en dynamisk og tryk arbejdsplads for kompetente medarbejdere, der ønsker at udvikle sig selv, udvikles koncernen, og kun således kan koncernen fastholde sin position på markedet.

*Koncernens beskrivelse af synet på medarbejderne*

jobfunktioner, har. Herefter udvikles relevante uddannelsesforløb med indbyggede tests og certificeringsopgaver.

Der findes i koncernen en central registrering af medarbejdernes kompetencer. Denne bruges til at identificere kompetenceudviklingsbehov og udvikling af uddannelsesaktiviteter.

Den konkrete indsats på det uddannelsespolitiske område bliver tilrettelagt som en kombination mellem en central og en decentral vurdering. De enkelte afdelinger forhandler således hvert år et samlet uddannelsesbudget på plads med deres overordnede. Denne forhandling tager udgangspunkt i en central vurdering af de fremtidige kompetencebehov i koncernen.

Der arbejdes i koncernen ikke med generelle måltal for uddannelsesindsatsen for de enkelte medarbejdergrupper, f.eks. som overordnede udmeldinger om at der som gennemsnit skal bruges et bestemt antal dage eller kroner på uddannelsesindsatsen for de enkelte medarbejdergrupper.

Bag denne holdning ligger bl.a. en overvejelse om, at der skal være rationelle argumenter (med dokumentation af behovet) for de investeringer, der foretages i uddannelse i de enkelte afdelinger, og at der kan være betydelige forskelle på hvilken uddannelsesindsats der er nødvendig i de forskellige afdelinger. Der kan være forhold, som f.eks. omfattende reorganiseringer, der betyder, at der er behov for en ekstraordinær uddannelsesindsats i enkelte afdelinger i nogle perioder, mens der i andre afdelinger ikke er disse ekstraordinære behov.

### **3.3 Kundekontaktcentret**

---

I koncernen blev der i foråret 2004 gennemført markante organisationsændringer i kundekontaktcentret. Kundekontaktcentret varetager kundebetjening via telefon (call-centeret), mails og breve til private kunder inden for produktområderne bank, forsikring og realkredit.

Der er ca. 230 ansatte i kundekontaktcentret, heraf ca. 150 i call-centeret.

Medarbejderen har typisk en finansiell baggrund med en uddannelse som f.eks. bankassistent, ejendomsmægler eller har en forsikringsbaggrund eller en baggrund inden for butiksområdet. Der er en årlig personaleomsætning på ca. 18%, overvejende som følge af naturlig afgang.

Reorganisering i kundekontaktcentret blev gennemført bl.a. som konsekvens af full-service strategien, der betyder, at kunderne nu serviceres som koncernkunder, uanset hvilket produkt de har (bank, forsikring og realkredit), og hvilken type henvendelse de har.

Medarbejderne blev inddraget i arbejdet med at reorganisere arbejdet, og løsningen blev en team-organisering. I forbindelse med reorganiseringen af arbejdet har afdelingen deltaget i et socialfondsprojekt, hvor der dels deltog andre virksomheder der også arbejder med call-centerorganisering, dels uddannelsesinstitutioner og udviklingskonsulenter.

Der er nu syv teams, som er produktorienterede telefonteam.

I forhold til kompetencekrav arbejdes der med et basisniveau og et udvidet niveau inden for hvert produktområde. Medarbejdere på basisniveau skal have basisni-

veau på mindst et produktområde, men kan have det på alle tre produktområder. Udvidet niveau opnår medarbejderne kun inden for et produktområde, og medarbejderne med udvidet niveau arbejder overvejende inden for det produktområde, de er specialister inden for. Medarbejderne på udvidet niveau har en særlig forpligtigelse i relation til oplæringen af de øvrige medarbejdere inden for det produktområde, de er eksperter inden for.

Der er 12-13 fastansatte og 6-7 studerende pr. team - enkelte af medlemmerne har supplerende roller såsom brugerspydspids på CRM (Customer Relations Management) systemet, en ambassadør som er teamets talerør overfor ledelsen - hertil kommer en supervisor, som er leder af teamet og som har til opgave at hjælpe teamet til at nå deres mål og at udvikle de enkelte medarbejdere til at blive dygtigere til at udfylde deres rolle.

Hvert team har 7, der er på mindst basisniveau inden for ét produktområde, mens 6 er på udvidet niveau inden for hver deres produktområde.

Ideen er, at teamet skal kunne varetage langt hovedparten af de indkommende opkald, og at kombinationen af medarbejdere på basisniveau og medarbejdere på udvidet niveau skal sikre både en bedre kundebetjening og en bedre læring internt i teamet.

Arbejdet består i at håndtere kundeforespørgsler og f.eks. yde rådgivning, fremsende materiale eller registrere ændringer. Det er målet, at ca. halvdelen af alle opkald skal kunne behandles af den første medarbejder, der tager telefonen, og at den næste halvdel behandles af den person, der stilles om til, der så enten kan være teamets specialist eller en anden person i koncernen.

Der er en tavle, hvor medarbejderne i teamet kan se de indkomne opkald og hvor mange, der venter.

Der kan være forholdsvis store udsving i arbejdsmængden, med store spidsbelastninger i perioder. Nogle af disse er ret forudsigelige og andre ikke. Der er f.eks. spidsbelastninger op til skæringsdatoer for realkreditlånoplægninger eller hvis der på grund af storm er mange forsikringshenvendelser.

Teamorganiseringen, hvor medarbejderne kan betjene kunder inden for alle produktområderne, viser særligt sin værdi i situationer med en stor belastning inden for et produktområde.

### **3.3.1 Uddannelsespolitik og organisering af indsatsen**

---

Som beskrevet ovenfor er der en fælles uddannelsespolitik, der gælder for hele koncernen. Den konkrete implementering af politikken varetages af ledelsen i kundekontaktcentret, som både har det indholdsmæssige og det økonomiske ansvar for uddannelsesaktiviteterne.

I praksis er det ledergruppen i kundekontaktcentret, der løbende opstiller nye mål for afdelingens udvikling og de fremtidige indsatsområder for uddannelsesaktiviteterne, f.eks. øget fokus på kommunikation og service.

Disse udviklingsbehov bliver dernæst i MUS konkretiseret til uddannelsesaktiviteter for medarbejderne. I udviklingssamtalen aftales det, hvilken udvikling medarbejderne gerne vil gennemgå og hvilke behov der er i teamet. Der udarbejdes en uddannelsesplan som opfølgning på den individuelle samtale. I praksis handler

den aftalte uddannelse, typisk e-learning og sidemandsoplæring, om at opnå et givent niveau (ofte basisniveau) inden for andre produktområder.

I praksis er der en begrænsning på, hvor meget uddannelse den enkelte medarbejder kan få, og der sker en prioritering af uddannelsesindsatsen.

Prioriteringen tager primært udgangspunkt i, hvilke kompetencer de ansatte har og hvilke kompetencer der er behov for, for at opgaverne kan løses. Konkret kommer det f.eks. til udtryk i forhold til uddannelsesindsatsen, at der sikres uddannelse til medarbejdere, der er på udvidet niveau. Der skal kun være et vist antal medarbejdere på udvidet niveau inden for de forskellige produktområder, og så længe at der ikke er nogle mangler i forhold til virksomhedens behovsopgørelse, er der ikke adgang til den type uddannelse. Der skal ikke være flere end planlagt på udvidet niveau, og adgangen til uddannelse til denne gruppe kommer kun, hvis der er en på udvidet niveau, der forlader teamet.

Virksomheden har dog, for at imødekomme medarbejdernes ønsker om at kunne bevæge sig kompetencemæssigt, etableret en ordning med ”boblere”. Hvis man er på basisniveau, så kan man være ”bobler” – en medarbejder der er på vej til udvidet niveau.

### 3.3.2 Konkret brug af uddannelse

---

Ledelsen udmelding er, at det skal være de driftsmæssige mål, der bestemmer uddannelsesindsatsen i kundekontaktcentret, og der er ikke fastsat måltal for indsatsen.

For medarbejderne i call-centret er der tre typer af VEU i brug: e-learning, sidemandsoplæring og forskellige former for kurser.

Det fordeler sig på bl.a. uddannelse/processtøtte i regi af teamet med en ekstern konsulent med fokus på *teamkvalificering*; f.eks. for at støtte teamets selvforvaltning og målstyring.

Herudover har teammedarbejderne gennemsnitligt deltaget i en *faglig kvalificering* (e-learning, praksislæring og interne kurser og oplæg) med fokus på at øge kendskabet til virksomhedens forskellige produkter og serviceydelser

Endelig har en gruppe deltaget i et kursus med fokus på kommunikative færdigheder leveret af en privat kursusudbyder.

Det er medarbejderne på udvidet niveau, der får mest uddannelse – særligt den eksterne uddannelse.

Når der ansættes nye medarbejdere, kommer de gennem et introduktionsforløb med basal viden inden for et produktområde (bank, forsikring eller realkredit). Et introduktionsforløb varer ca. 14 dage, hvor medarbejderen gennemfører et e-learningforløb og sparrer med en træner-kollega, som kan hjælpe dem igennem og svare på spørgsmål.

Efterfølgende øves det lærte gennem praksislæring, hvor medarbejderen dels lytter med hos træner-kollegaen dels lytter træner-kollegaen med hos medarbejderen.

Efter ca. et år er en ny medarbejder oppe på et basisniveau inden for alle tre produktområder. Denne skabelon er dækkende for en meget stor del af den uddannelse, der gennemføres i call-centret.

Ledelsen kan registrere en meget hurtig erosion af den viden, medarbejderne har opnået, hvis den ikke bruges konkret – dvs. øves i det daglige arbejde. Derfor er ledelsen tilbageholdende med at igangsætte alt for mange e-learningforløb, hvis de vurderer, at det i en periode ikke vil være muligt for medarbejderne at øve de færdigheder, de tilegner sig gennem forløbet.

### **3.3.3 Valg af VEU-typer**

---

I princippet er valget af den konkrete uddannelsesstype, der skal indgå i den enkelte medarbejders uddannelsesplan, noget der indgår i de årlige medarbejderudviklingssamtaler. Virksomheden har ikke principielle holdninger til f.eks. brugen af offentlig finansieret VEU.

Uddannelsen foregår altovervejende i arbejdstiden.

Der er ingen helt klare regler for, hvilken type uddannelse der foregår i arbejdstiden eller eventuelt uden for arbejdstiden – det forhandles med den nærmeste leder.

Dog findes der i virksomheden en gruppe af uddannelser, der betegnes som ”fritidsuddannelser” som f.eks. merkonom og HD. Disse uddannelser er ikke en del af den uddannelse, som foregår i arbejdstiden, men de kan støttes f.eks. ved at virksomheden betaler for undervisningsmaterialet mv.

Med udgangspunkt i den type arbejde, der varetages i call-centret, er det ud fra et ledelsessynspunkt meget vigtigt, at uddannelsen kan ske ”on the spot”, således at medarbejderne kun i begrænset omfang helt skal forlade deres arbejdsplads

Der satses meget på brugen af internt udviklet uddannelse, dels i form af selvudviklede e-learningredskaber og tilpassede eksternt udviklede e-learningværktøjer og interne kurser, ofte i kombination med sidemandsoplæring.

Når det er disse typer af VEU, der prioriteres, er det bl.a., fordi den uddannelsesansvarlige vurderer, at det er vigtigt, at en uddannelse, der giver medarbejderne en faglig kvalificering, er tæt relateret til medarbejdernes daglige arbejde og de opgaver, de har med at gøre.

De e-learningværktøjer og interne kurser, som virksomheden selv udvikler, matcher dette behov, når det gælder call-center medarbejdernes faglige kvalificering, og da e-learningværktøjerne samtidig giver en betydelig fleksibilitet i gennemførelsen af uddannelsesaktiviteterne, ser virksomheden netop denne type VEU som et meget ideelt element i den faglige kvalificering.

Videre er den internt udviklede uddannelse en garanti for, at uddannelsen har den rigtige kvalitet, at koncernens værdier er synlige i uddannelsen og at uddannelsen er målrettet netop de behov, medarbejdere på et givet niveau har.

Hos ledelsen er der dog samtidig en holdning om, at e-learning ikke kan stå alene, hvorfor e-learning typisk kobles til brugen af sidemandsoplæring, så der er mulighed for at spørge mere detaljeret til de tekniske forhold og mulighederne for at anvende det i praksis.

Når det gælder den bredere kvalificering – teamkvalificeringen – har virksomheden valgt en ekstern leverandør, der kan afvikle relativt korte og komprimerede forløb, som er målrettet netop de behov, som teamet har.

Her gik virksomheden i dialog med udbyderen (denne del af uddannelsen er en del af socialfondsprojektet), idet de traditionelle kurser, de oprindeligt fik tilbudt fra den offentlige uddannelsesinstitution, var baseret på flere dages sammenhængende internat. *"Men det passede slet ikke til os – vi kan ikke være mange væk samtidig"*. Modellen der nu er implementeret, baseres på, at hvert team har et "klippe-kort" med 10 klip på. Hvert klip giver ret til 2 timers uddannelse /processtøtte med en ekstern konsulent, og uddannelsen kan placeres enten fra 8-10 om morgen eller 15-17 om eftermiddagen – da det er de tidspunkter, belastningen er mindst.

Call-centret anvender også intern jobrotation, dvs. uddannelsesophold i andre afdelinger som et uddannelsesstilbud. Det er typisk ikke en uddannelse, der kvalificerer medarbejderne yderligere til deres nuværende job, men er en mulighed for medarbejderne for at se og prøve virksomhedsinterne udviklingsveje. Call-centret vil gerne udvikle dette element, således at udviklingsmulighederne for de ansatte i centret blive mere synlige, hvilket både kan være en metode til at rekruttere og motivere de ansatte.

Call-centret overvejer, om de i højere grad kan gøre brug af AMU, som de oplever som mere relevant nu, hvor der er ændret i målgruppen, men umiddelbart oplever de systemet som bureaukratisk og administrativt tungt. De er også i tvivl om den reelle gevinst ved brugen af AMU, selvom den er offentligt finansieret. *"Vi vil jo have uddannelse, der tæt matcher virksomhedens behov og holdninger – og det bliver jo så på almindelige kommercielle vilkår som virksomhedstilpassede kurser"*.

Den uddannelsesansvarlige i call-centret finder det interessant, hvis der bliver udviklet et introduktionskursus til at arbejde i et call-center, som kan ligge i offentligt regi, det vil være noget, de vil kunne have glæde af bl.a. i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere.

### **3.4 Motivation for brugen af VEU**

---

Den overordnede udmelding fra den uddannelsesansvarlige er, at det er de forretningsmæssige behov, der sætter dagsordenen for uddannelsesindsatsen i afdelingen.

Ledelsesgruppen sætter sig årligt sammen og diskuterer afdelingens fremtidige udviklingsområder og de deraf afledte kompetenceudviklingsbehov. Denne afdekning indgår som indspil til de årlige medarbejderudviklingssamtaler.

Reorganiseringen af kundekontaktcentret har i det seneste år været konkret anledning til en del af uddannelsesindsatsen, ligesom de strategiske forandringer i form af "fler-produktstrategien" og "en virksomhed-strategien" har betydet, at der skulle igangsættes meget uddannelse i call-centret.

I denne sammenhæng har virksomhedens mulighed for at indgå i et socialfondsprojekt betydet et tættere samarbejde med bl.a. uddannelsesinstitutioner om at sikre et tilpasset uddannelsesstilbud.

Udviklingsområderne, som ledelsen udpeger, kan f.eks. også være øget fokus på kvaliteten af deres services (færre klager, højere kundetilfredshed i målinger) eller det kan være øget salg af bestemte produkttyper.



Uddannelse kan også være en nødvendighed for at være en attraktiv virksomhed og tiltrække de medarbejdere, der er behov for. Det er vanskeligt at rekruttere gode medarbejdere, og arbejdet med at synliggøre udviklingsveje og udforme attraktive uddannelsesmuligheder kan inddrages i rekrutteringen.

Den løbende faglige udvikling af medarbejderne i call-centret er også en anledning til uddannelsesaktiviteter. Ledelsens ønske om at sikre en funktionelt fleksibel medarbejdergruppe, hvor medarbejderne har et basisniveau inden for flere produktområder, afstedkommer uddannelse med fokus på den faglige opkvalificering.

Da personaleomsætningen er på 18%, betyder løbende rekruttering af nye medarbejdere også, at virksomheden løbende må bruge uddannelse til at oplære nye medarbejdere. I denne sammenhæng efterspørger den uddannelsesansvarlige et målrettet uddannelsesudbud fra det offentlige rettet mod arbejdet i et call-center. Et sådan uddannelsesstilbud kunne lette virksomhedens arbejde, og de ville så efterfølgende kunne sikre den faglige kvalificering gennem den virksomhedsinterne uddannelse.

Det er den uddannelsesansvarliges vurdering, at de overenskomstmæssige rammer om retten til uddannelse ikke betyder ret meget for den konkrete uddannelsesindsats på virksomheden – og i call-centret har medarbejderne ingen ret til uddannelse.

Der har været en diskussion internt i huset om, hvilke former for uddannelse der skal med i opgørelsen af den samlede uddannelsesindsats. Det er særligt i relation til e-learningen, at der har været en diskussion af, hvordan omfanget skal opgøres og hvad der bør registreres som uddannelse.

På den anden side er overenskomsterne med til at sætte dagsordenen om vigtigheden af kompetenceudviklingen på virksomheden. Virksomheden har også lagt vægt på samarbejde med de faglige organisationer og medarbejderinddragelse i organisationsudviklingen (omlægningen til et call-center), men der er ikke formuleret specifikke rettigheder til deltagelse i VEU i enheden.

### **3.5 Barrierer for uddannelse**

---

Den uddannelse, der planlægges, er den uddannelse, virksomheden finder relevant at gennemføre. Virksomheden oplever således ikke umiddelbart, at der er barrierer for deres uddannelsesindsats i form af utilstrækkeligt udbud eller prisen på den eksterne uddannelse.

De barrierer, der ifølge den uddannelsesansvarlige opleves, er i forhold til *gennemførelse* af den planlagte uddannelse, og i call-centret er arbejdspresset den altovervejende årsag til, at planlagt uddannelse ikke gennemføres.

Virksomheden har meget vanskeligt ved at styre belastningen af medarbejderne, da de umiddelbart skal reagere på kundehenvendelser, og da det ud fra økonomiske overvejelser er besluttet ikke at bruge vikarer til at aflaste de fastansatte i forbindelse med uddannelsesaktiviteterne, sker det, at planlagte uddannelsesaktiviteter aflyses.

E-learning og sidemandsoplæring er mere sårbar overfor arbejdspress end eksterne kurser, der er betalt deltagerafgift for. Hvis der er betalt en høj kursusafgift, er der en tendens til, at deltagelsen prioriteres højere.

Det er en situation, som både medarbejderne og ledelsen er opmærksomme på, men som de ikke aktuelt har en løsning på. Når den planlagte uddannelse ikke gennemføres, resulterer det både i en manglende kompetenceudvikling generelt i afdelingen, og det giver en utilfredshed i medarbejdergruppen.

På trods af at den generelle udmelding er, at pris og udbud ikke udgør en barriere for uddannelsesindsatsen, er både pris og udbud dog noget, der spiller ind i forhold til den samlede uddannelsesindsats.

Umiddelbart udgør udgiften til køb af uddannelsesforløb ikke en barriere for virksomhedens uddannelsesindsats, mener den uddannelsesansvarlige, men i det samlede billede spiller økonomien indirekte ind, jf. virksomhedens overvejelser vedrørende brugen af vikarer som aflastning ved uddannelse, og der er naturligvis også en økonomisk ramme for uddannelsesaktiviteterne.

Virksomheden har hermed fokus på prisen på uddannelsen, og de arbejder pt. med at afdække, hvilke muligheder der er for dem i AMU-systemet, som nu er mere relevant end tidligere pga. de nye målgruppeafgrænsninger. Det er f.eks. i relation til teamkvalificeringen, at de overvejer at bruge AMU.

I nogle afdelinger i koncernen har de tidligere anvendt AMU, men har nogle forbehold overfor brugen af denne type uddannelse primært pga. de administrative besværligheder; ved afregning, tilmeldinger mv. Konkret endte det med, at den anden afdeling i koncernen betalte et andet firma for at ordne nogle af de administrative opgaver, der er i forbindelse med AMU.

De udmeldinger, som call-centeret har fået fra den centrale uddannelsesafdeling, betyder, at de er lidt forbeholdne over for AMU, men niveauet for brugerbetaling hos AMU afskrækker dem ikke. Deres erfaring fra socialfondsprojektet har betydet, at de overvejer, om det kan være en løsning i forhold til brugen af f.eks. AMU at gå i samarbejde med en uddannelsesinstitution.

I forbindelse med socialfondsprojektet oplevede virksomheden, at der var behov for meget dialog og megen kreativitet, for at de offentlige uddannelsesinstitutioner kunne imødekomme deres ønsker. Det er generelt virksomhedens opfattelse, at det eksisterende uddannelsesudbud har mangler i forhold til de behov, der eksisterer i call-centre, men at der er stor velvilje for at imødekomme virksomhedens behov.

Karakteren af det eksisterende udbud opleves således delvist at være en barriere, der skal overvindes, for at det offentlige udbud kan bruges af virksomheden. Virksomheden peger konkret på, at en grunduddannelse rettet mod call-centre vil være et godt fundament for fremtidige medarbejdere.



## Billede 4: Stor virksomhed inden for hotel- og restaurationsbranchen

Dette billede vil især illustrere tre forhold:

- En virksomhed der ud fra et klart strategisk forretningsgrundlag og ledelsesfilosofi arbejder systematisk med planlagt brug af intern VEU og et marginalt brug af offentlig VEU til lederaspiranter på udvalgte erhvervsskoler
- En virksomhed der tilstræber en afgrænset funktionel fleksibilitet hos personalet, hvilket dog vanskeliggøres af en stor personalegennemstrømning
- En virksomhed der gerne ser etablering af grunduddannelse til branchen for at kunne konsolidere rekrutteringen af nye, unge medarbejdere



## 4. En stor restaurantkæde med internt uddannelsessystem

Dette uddannelsesbillede omhandler en stor restaurantkæde i Danmark. Virksomheden er et datterselskab i en international koncern, der er repræsenteret i mere end 120 lande med ca. 30.000 restauranter. I Danmark er der ansat ca. 3800 medarbejdere fordelt på 84 restauranter og et hovedkontor. De fleste danske restauranter er drevet af franchisetagere, men det danske datterselskab driver også selv et mindre antal restauranter. Derudover er det datterselskabets primære opgave at opføre bygninger eller indrette lejemål til restauranterne, som herefter udlejes.

Uanset ejerforhold så drives restauranterne efter et særligt udviklet koncept, hvor der sælges mad og drikkevarer, og hvor arbejdsprocesser og udvikling er sat i system, samtidig med at restauranterne er indrettet på en sådan måde, at det skaber genkendelighed hos kunderne, uanset hvilken restaurant de besøger. Restauranterne omtales som familierestauranter, og i Danmark omsatte de i 2003 for 1,225 mia. kr.

Virksomheden har været på det danske marked siden 1981. Datterselskabet er etableret med et hovedkvarter i København, hvor der er ansat ca. 50 medarbejdere. Deres opgave er at fastlægge de overordnede politikker og strategier for udvikling og drift af restauranterne her i landet. Det betyder, at de fungerer som udviklere og sparringspartnere i forhold til franchisetagerne i forbindelse med uddannelse, drift, markedsføring, kommunikation, strategi og økonomi.

Virksomheden arbejder med fire grundpiller som retningsgivende for drift, ledelse og udvikling. Grundpillerne beskrives i den engelske version som QSC&V og oversættes til Kvalitet, Service, Renlighed og Værdi for pengene, og kommer til udtryk i de krav, der stilles til udførelse af de daglige arbejdsopgaver og medarbejdernes kvalifikationer og kompetencer. Det betyder også, at virksomheden fokuserer på uddannelse af medarbejdere, og har udviklet et omfattende uddannelsesprogram, som hovedsageligt bygger på en virksomhedsbaseret træning og uddannelse, hvor der er sammenhæng mellem arbejdsfunktioner, medarbejderkategorier og de tilbud, medarbejderne får om karriereudvikling internt på restauranterne. Hovedlinjerne i konceptet er udviklet hos moderselskabet, som er blevet oversat, tilrettet og videreudviklet til brug i en dansk sammenhæng.

### Personalesammensætning og personaleomsætning

Der er ansat ca. 3.800 medarbejdere – heraf er mellem 500 og 600 ansat som ledere.

- Virksomheden tiltrækker primært unge medarbejdere. Der er næsten lige mange mænd og kvinder
- Gennemsnitsalderen er på de danske restauranter 20 år, og det er lavere end i lande som f.eks. Tyskland og USA.
- Personaleomsætningen er på mellem 35-38% årligt. Den er højest i København.
- Den høje personaleomsætning er især på de timelønnede og i mindre omfang på lederne.
- En stor del af de timelønnede medarbejdere er deltidsmedarbejdere, hvorimod lederne i højere grad er på fuld tid.
- Virksomheden er medlem af HORESTA og der er indgået overenskomst med RBF.

Virksomheden gør kun i begrænset omfang brug af det offentlige uddannelsessystem.

## 4.1 Virksomhedens brug af VEU

Virksomhedens hovedkontor har en HRD-afdeling, hvis opgave det blandt andet er at rådgive restauranterne om personaleforhold og organisationsudvikling, samtidig med den har ansvar for, at virksomhedens uddannelsesprogram udvikles, vedligeholdes og gennemføres. Store dele af uddannelsesaktiviteterne gennemføres decentralt i de enkelte restauranter, men der gennemføres også uddannelse på hovedkontoret samt på egne uddannelses- og træningsinstitutter i USA, England og Sverige.

Jobprofiler og uddannelse er sat i system på en sådan måde, at der dels er genkendelighed mellem restauranterne i Danmark og i forhold til restauranter i andre lande. Uddannelserne følger et særligt udviklet virksomhedskoncept, som betyder, at der er tæt sammenhæng mellem jobstruktur, jobprofiler og uddannelse, og hvor uddannelse i videst muligt omfang er integreret i den daglige drift, og den måde arbejdet tilrettelægges på.

Virksomheden har udviklet et karrierekort, som dels anskueliggør de udviklingsmuligheder, der er for den enkelte medarbejder, dels beskriver indholdet af de uddannelsesaktiviteter, der knytter sig til karrierevejen og de enkelt jobkategorier.

I takt med at den enkelte medarbejder avancerer, finder der dermed særligt fastlagte uddannelsesaktiviteter sted.

### Anciennitet og uddannelse

I vores restaurant har vi en personaleomsætning på 30% - det er lavt i sammenligning med andre restauranter inden for virksomheden. For helt andre virksomheder er det måske højt, men man skal tænke på, at vi har mange unge mennesker, og at en del er deltidsmedarbejdere. På medarbejderniveau er gennemsnitsancienniteten ca. 3 år og på ledelsesniveau er den mellem 7 og 8 år her hos os. Men der er ingen tvivl om, at havde vi en elevuddannelse, så ville en del af medarbejderne også være her i længere tid.

*(Interview med franchisetager der har tre restauranter)*

### Rekruttering og uddannelse af medarbejderne

Umiddelbart har virksomheden ikke problemer med at rekruttere medarbejdere, men der er dog et ønske om at kunne fastholde medarbejderne i længere tid, end tilfældet er. Virksomheden lægger i sin rekrutteringspolitik vægt på at synliggøre, at der er gode interne karrieremuligheder, hvis medarbejderen ønsker at gennemføre et lederudviklingsprogram. For de

som ikke ønsker eller har forudsætningerne pt. for at gennemføre en lederuddannelse, er mulighederne en intern oplæring til at betjene de enkelte funktioner i restauranten, eksempelvis i køkkenet, kundebetjening ved fronten og arbejde i lobbyen (restaurantområdet hvor gæsterne indtager deres måltider). Det er især for de unge, der ikke skal i gang med et lederudviklingsforløb, hvor virksomheden ønsker at få igangsat uddannelse og gerne en elevuddannelse, som er offentlig på lige fod med elevuddannelser inden for eksempelvis detailhandel og administration. At kunne tilbyde en elevuddannelse vil ifølge virksomheden betyde, at man kan fastholde nogle af de unge, der holder op, fordi de skal i gang med "en rigtig uddannelse på handelsskolen eller teknisk skole".

## Øvrige virksomhedsinterne uddannelsesaktiviteter

Ud over at have et fastlagt koncept for uddannelse af nye medarbejdere og et lederudviklingsprogram gør virksomheden også brug af særligt målrettede uddannelsesaktiviteter, når der er behov. Det kan eksempelvis være i forbindelse med lancering af nye produkter og kampagner. Her udvikles der materialer centralt, og lederne optrænes for efterfølgende selv at skulle foretage træning af personalet i de enkelte restauranter.

## Brug af det offentlige uddannelsessystem

Virksomheden benytter også det offentlige uddannelsessystem, men kun i begrænset omfang. Arbejdsmarkedsuddannelser bruges f.eks. i forbindelse med hygiejnekurser, og andre uddannelser har også været benyttet men meget begrænset. Virksomheden samarbejder desuden med en handelsskole om, at medarbejdere fra virksomheden sideløbende kan gennemføre en kortere, videregående uddannelse som handelsøkonom. Ved deltagelse betaler virksomheden bøger, transport, kursusafgift samt løn under uddannelsesopholdet. Desuden tilbydes det, at medarbejderne kan gennemføre en akademiuddannelse. Her betales kursusafgift og bøger.

### 4.1.1 Arbejdsorganisering

Arbejdet tilrettelægges således, at den enkelte medarbejder kan have det antal timer, der passer vedkommende. Man garanteres et mindste timetal som deltidsansat. Det er de enkelte restauranter, der selv står for planlægningen – men der er udarbejdet normeringer, som viser, hvor mange af de forskellige medarbejderkategorier der skal være til stede. Der er stort pres på restauranterne torsdag, fredag og søndag.

Arbejdet karakteriseres som et arbejde, der er hårdt på den måde, at det er meget skiftende. Man skifter rundt mellem arbejdstider og arbejdsopgaver. ”Man er på benene hele tiden – det kan være tungt arbejde, men der er også tekniske hjælpemidler, som kan tages i anvendelse”.

Den formelle stillingsstruktur indeholder 12 stillingskategorier begyndende med den nyansatte medarbejder og afsluttende med supervisor og franchisetagerniveauet. Som nyansat ansættes man som medarbejder. Har man relevant erhvervs-erfaring, kan man fra start ansættes som lederaspirant, og derved komme igennem et afkortet / særligt tilrettelagt forløb, og ellers er det en vurdering, der løbende tages på den enkelte restaurant, af hvilket potentiale medarbejderen har.

#### Karrierekortet

Medarbejder → Vært → Chefvært → Træner → Områdeleder → Skiftleder →

2. Assistent → 1. Assistent → Restaurantchef → Supervisor → Franchisetager

Ansæt på hovedkontor

Lønnen er reguleret via overenskomsten, og der er sammenhæng mellem løn, jobkategorier og dermed uddannelse og personlige tillæg. Forfremmelser sker lokalt, i det omfang der er brug for det, men altid på baggrund af, at man har gennemført uddannelse. Man bliver således ikke automatisk opnormeret til f.eks. 2. assistent. Lokalt laves der som regel en karriereplan for ledelsesteamet, som sikrer, at der



uddannes det antal personer, der er brug for. Men det ses også, at medarbejderne skifter restaurant undervejs, og således har mulighed for at fortsætte uddannelse og jobudvikling.

#### 4.1.2 Afdækning og registrering af medarbejderkompetencer

Virksomheden har som udgangspunkt et uddannelsesforløb, der trin for trin skal gennemføres i takt med, at man avancerer. Alle har derfor uanset nuværende position et basiskendskab til aktiviteterne på 'gulvniveau'. En franchisetager har også været på oplæring i køkkenet. Man kan ikke købe sig ind, uden at man deltager i uddannelse.

Den første afdækning af medarbejdernes kompetencer sker i forbindelse med ansættelse. Her vurderes det, om ansøgerne har "det der skal til", som en restaurant-chef udtrykker det". Da restauranterne selv oplærer i forhold til de enkelte funktioner i den daglige drift, lægges der vægt på fremtoning og udstråling, og en vurdering af om den pågældende socialt kan falde ind i forhold til det øvrige team af medarbejdere.

Efterfølgende oplæres medarbejderne i en række funktioner, men der foretages ikke en central registrering af, hvad medarbejderne har gennemgået. Det skal den enkelte restaurant selv holde styr på.

Det er først i forbindelse med, at der iværksættes et lederudviklingsforløb, at der starter en central registrering. Denne registrering omhandler ikke den enkelte medarbejders kompetencer, men de uddannelsesmoduler den enkelte medarbejder har gennemført. På restauranterne foretages der løbende en 'on the job evaluation', men der registreres ikke egentlige medarbejderkompetencer.

Registreringerne er med andre ord bundet op omkring det uddannelseskoncept, som virksomheden bruger, og hvor medarbejderne trin for trin - modul for modul - arbejder sig igennem.

Som dokumentation for at medarbejderne har været igennem teori og praksis, skal de udarbejdede målsætninger, handlingsplaner samt den opfølgende evaluering inden for de enkelte moduler sendes til hovedkontoret.

##### Medarbejdersamtaler og medarbejderindflydelse

Hos os er der to medarbejdersamtaler om året. Her spørger vi til, hvordan det går, og hvilke planer den enkelte har for fremtiden. Vi bruger meget tid på medarbejderne, for der er ofte tale om unge mennesker.

Vi har også et samarbejdsforum, hvor fire medarbejdere er valgt ind. De diskuterer en række punkter, som er opstillet på forhånd, og så indsamler de synspunkter hos deres kolleger. Til sidst holder de møde med mig og fremlægger deres synspunkter.

Vi har også tilbagevendende anonyme medarbejderundersøgelser. Alle disse aktiviteter gør, at vi hele tiden skal følge op og tage medarbejdernes vurderinger og udvikling alvorligt.

*Interview med franchisetager*

#### 4.1.3 Uddannelsespolitik og organisering af indsatsen

Virksomhedsuddannelsen prioriteres højt, og det formuleres i personalepolitikken, at læring, udvikling og personlig vækst er et vigtigt indsatsområde i dagligdagen. Der gennemføres medarbejdersamtaler 1-2 gange årligt, hvor medarbejderen får feedback på sit arbejde, og det drøftes, hvorledes det fremtidige uddannelses- og

udviklingsforløb skal forme sig. Ofte er det 1. assistent eller restaurantchefen, der gennemfører disse samtaler.

Selvom der er tale om, at store dele af uddannelsesindsatsen organiseres lokalt, er den måde, der planlægges og tænkes i uddannelse på, fastlagt i grundlaget for at drive en restaurant som franchisetager. ”Man ’committer’ sig til systemet – til den måde at tænke i uddannelse på, og det indgår i vurderingen af den enkelte restaurant og dens resultater, hvorledes medarbejderne udvikles”.

En stor del af uddannelsen foregår som en vekselvirkning mellem teori og arbejde. Det fastsættes i vagtplanerne, hvor mange træningstimer der skal afsættes. Det betyder, at der afsættes tid til træneren, der skal oplære andre. På en træningsvagt kan der både arbejdes med video, skriftligt materiale, dialog og sidemandsoplæring. For den enkelte medarbejder forudsætter man, at der dels afsættes speciel tid til oplæring dels at der arbejdes med anvendelse af teori i praksis, når der er et ledigt øjeblik.

Uddannelse foregår for det meste i arbejdstiden og er betalt, ligesom materialer også stilles til rådighed uden betaling. I et vist omfang forventes det, at medarbejderne også bruger egen tid på uddannelse i forbindelse med den teoretiske del af lederuddannelsesforløbet.

#### 4.1.4 Konkret brug af VEU

Virksomheden har ikke angivet en overordnet ramme for, hvor mange midler der skal anvendes til uddannelse. Hverken centralt eller decentralt. Uddannelsesindsatsen afhænger helt og holdent af de behov, der er i forhold til personaleomsætningen, og de faglige behov der er i forhold til introduktion af nye produkter i restauranternes udbud. Derudover er det op til restauranterne lokalt at arrangere uddannelsesaktiviteter for personalet.

Da der er tale om et centralt udviklet uddannelseskoncept, som skal udmøntes lokalt, har virksomheden lavet et overslag over, hvor lang tid det tager at uddanne medarbejdere på de enkelte niveauer. ”Regnestykket” viser her, at der dels afsættes tid til teoretisk indlæring dels til at arbejde i praksis. Medarbejdere på fuldtid får mere uddannelse end deltidsmedarbejdere, men alle skal igennem et vist minimum, når de ansættes. Introduktionsuddannelserne foregår på ansættelsesstedet, og medarbejderne får løn under oplæringsforløbet.

##### Brug af uddannelse

- Alle nyansatte skal igennem et introduktionsforløb, men herefter afhænger uddannelsesdeltagelsen af den enkeltes karrierevej.
- Oplæring af en ny medarbejder koster mellem 3.500 og 5.000 kr. og dækker ud over oplæring og planlægning også arbejdstøj til medarbejderen.
- Årligt er mellem 300 og 350 ansatte i gang med en del af ledelsesudviklingsprogrammet.
- Der gennemføres lokalt tilrettelagte uddannelses- og træningssceancer på de enkelte restauranter - efter behov. Her deltager alle som regel.

##### Introduktionsprogram for nye medarbejdere:

*Deltidsansatte* gennemfører et introduktions- og oplæringsprogram, som svarer til 4 timers teori og 16 timer praksis i restauranten. Uddannelsen indeholder blandt andet temaer som hygiejne, kundeservice og brug af udstyr i restauranten. I takt

med, at den deltidsansatte skal oplæres til nye områder/stationer, udvides antal af teori og praksistimer.

*Fuldtidsansatte* gennemfører ligeledes et introduktions- og oplæringsprogram, som svarer til 8 timers teori og 30 timer praksis i restauranten. Der er m.a.o. tale om et lidt længere forløb, idet de oplæres bredere end de deltidsansatte.

**Uddannelse til værtinde:** Oplæring til basisniveau tager ca. 4 timer teori og ca. 34 timer i praksis. Oplæringsaktiviteterne strækker sig normalt over en periode på 1 til 2 uger.

**Uddannelse til træner:** Teoriundervisning svarende til ca. 19 timer og praksis i ca. 34 timer. Uddannelsen gennemføres over en periode på ca. 2 uger. Her starter der desuden et modulopbygget lederudviklingsprogram. På dette niveau gennemføres modul 1-3 og en del ved selvstudie og dialog på restauranten. Der udleveres skriftlig materiale til denne del.

**Uddannelse til områdeleder:** 2 timers teori og 80 timer i praksis. Det gennemføres i løbet af ca. 3- 4 uger. Desuden fortsættelse af lederudviklingsprogram. Der udleveres skriftligt materiale til denne del.

**Uddannelse til skiftleder:** Indeholder ca. 10 timers teori og ca. 110 timer praksis. Gennemføres i løbet af 2-3 uger. I forbindelse med denne del af karriereforsløbet gennemføres der en egentlig afgangsprøve, som skal bestås, for at den enkelte medarbejder kan fortsætte på lederudviklingsprogrammet. Deltager desuden på kursus afholdt af hovedkontoret af 5 dages varighed. I slutningen af uddannelsesforløbet som skiftleder foretages der en verificering, som betyder, at der foretages en jobevaluering, samtidig med at medarbejderen skal fremlægge resultater af de målsætninger og handlingsplaner, der er arbejdet med i perioden.

**Uddannelse til 2. assistent:** Gennemfører teoretisk uddannelse, der svarer til ca. 60 timer og ca. 100 timer i praksis. Ofte gennemføres forløbet over en periode på 12 måneder. Uddannelsen indeholder desuden et kursus afholdt af hovedkontoret af 3 dages varighed. Ved afslutning verificeres medarbejderen til 2. assistent efter foretaget jobevaluering og efter godkendelse af periodens arbejde med opstilling af målsætninger og handlingsplaner samt evaluering af disse.

**Uddannelse til 1. assistent:** Gennemføres over en periode på mellem 12 og 15 måneder. Der arbejdes her med ca. 20 timers teori samt deltagelse på et femdages kursus afholdt af hovedkontoret. Forløbet som 1. assistent afsluttes ligeledes med en verificering.

**Uddannelse til restaurantchef:** Det samlede forløb strækker sig over 8-12 måneder. Det indebærer en uges uddannelse i enten Chicago eller Stockholm, samt teori af 20 til 30 timer som selvstudier. Resten af tiden bruges til afprøvning i praksis. Forløbet afsluttes med verificering som restaurantchef.

**Overbygning til restaurantchef:** Gennem en periode på 6-12 måneder arbejdes der med udvikling af en forretningsplan. Det indebærer deltagelse på et eksternt afholdt kursus af 1 uges varighed i London samt en del konkret arbejde i praksis for den konkrete udvikling af forretningsplanen. Her foretages der ikke verificering.

#### 4.1.5 Valg af VEU-typer

Valget af forskellige typer uddannelse bunder i de erfaringer, virksomheden har gjort med deres eget uddannelsessystem og med brug af andre typer uddannelse. Her tænkes primært på offentlige uddannelser.

Grundfilosofien i virksomhedens eget uddannelsessystem er, at der skal være sammenhæng mellem teoretisk tilegnelse og konkret afprøvning i praksis og job-kategori. Det betyder, at der veksles mellem forskellige læringsformer, og at der ofte arbejdes, samtidig med at der oplæres.

En medarbejder der er under oplæring – uanset hvilket niveau – får som hovedregel tildelt en træner og coach, som skal anvise og give sparring undervejs.

En del af uddannelsen indebærer derfor også sidemandsoplæring, der i virksomhedens terminologi omtales som læringsformen ”shoulder by shoulder”.

Man vælger at bruge lokalt tilrettelagte kurser, når der er fokus på særlige områder og indsatser. Det kan eksempelvis være kundetilfredshed eller introduktion af nye menuer. Der er også lokalt eksempler på, at medarbejderne samles i mindre grupper eller teams et par gange årligt og har videndeling og idégenerering med det formål at forbedre restaurantens serviceydelser og via erfaringsudveksling blive bedre til arbejdet inden for det pågældende område. Dette anses også for læring.

Når virksomheden primært vælger at bruge intern uddannelse og kun i mindre omfang vælger det offentlige uddannelsessystem, skyldes det ikke modvilje, men mere, at det offentlige uddannelsessystem opleves som ’bøvlet’, som en af interviewpersonerne udtrykker det. Man oplever, at der tit sker ændringer, og at der følger meget administration med. Det betyder, at der vælges interne virksomheds-løsninger.

Virksomheden peger på, at der bruges tid og kræfter og økonomi på at give ansatte, der er lederaspiranter, mulighed for at gennemføre en uddannelse som handelsøkonom eller en akademi-uddannelse. Det positive ved at bruge disse uddannelser er, at de kan være med til at profilere virksomheden ved, at der gennemføres en offentligt anerkendt uddannelse og at medarbejderne kommer på uddannelse med medarbejdere fra andre virksomheder.

##### Uddannelse og rekruttering

I forhold til en elevuddannelse, der kan man sige, at vi har forsøgt. Jeg troede også, at det var lykkedes, men så blev vi ikke godkendt. Vi passer bare ikke ind i den traditionelle måde, de eksisterende uddannelser kører på. Vi er en kombination af at arbejde med administration, salg, service og restaurantvirksomhed. Det kan elevuddannelserne ikke rumme i øjeblikket. Men vi arbejder stadigvæk på, at det skal lykkes, for det vil betyde noget i forhold til, hvordan vi rekrutterer og fastholder medarbejderne.

*Interview med HR- medarbejder i virksomheden*

Virksomheden har gennem de senere år arbejdet for at kunne tilbyde en elevuddannelse i offentligt regi. Elevuddannelsen skulle rette sig mod de medarbejdere (primært unge), som ikke umiddelbart skulle i gang med et lederudviklingsprogram, og hvor en grundlæggende faglig erhvervsuddannelse på lige fod med eksempelvis en detailhandelsuddannelse blev en mulighed. Man peger på, at de medarbejdere, der her kunne komme på tale, ofte vil være dem, der enten tager en erhvervsuddannelse inden for detailhandel og service, samt i forhold til den store gruppe af ufaglærte.

Når virksomheden vælger uddannelsestype, er der derfor flere forhold, der gør sig gældende. Virksomheden benytter sig af sit eget interne uddannelsessystem og lægger afgørende vægt på, at deres eget lederuddannelsesprogram er velkendt blandt andre virksomheder. Der peges på, at medarbejdere med ledelsesbaggrund fra virksomheden i et vist omfang rekrutteres til lederstillinger uden for virksomheden og i nogle tilfælde også inden for andre brancheområder. Det anses af virksomheden for et kvalitetsstempel. Desuden peger de på, at deres eget uddannelsessystem har tæt sammenhæng mellem teori og praksis i forhold til alle medarbejderkategorier. Hvis de offentlige uddannelser var mere fleksible og tilpasset virksomhedens dagligdag og behov, ville de vælge også at benytte det offentlige system, for det giver anerkendelse.

## 4.2 Hvad motiverer virksomheden til at bruge VEU

Virksomhedens motivation for at bruge VEU hænger tæt sammen med deres ledelsesfilosofi og forretningsgrundlag. Man peger overordnet på, at der er sammenhæng mellem bundlinieresultater og brug af uddannelse, uden at det dog præcist er blevet målt. I sin vurdering lægger man vægt på, at ledelse skal tage udgangspunkt i den konkrete situation, og at lederne skal praktisere ledelse i forhold til medarbejderne. Det indebærer blandt andet, at der skal være uddannelses- og udviklingsmuligheder for den enkelte medarbejder. I virksomhedens medarbejderhåndbog er det formuleret som læring, udvikling og personlig vækst.

Det er centralt, der udvikles materialer og uddannelsesprogrammer, men det er decentralt på de enkelte restauranter, at uddannelsesaktiviteterne skal iværksættes. Derfor er der lokale forskelle på, hvorledes uddannelse gennemføres og prioriteres. På nogle restauranter gennemføres der en række uddannelsesaktiviteter, som blandt andet udspringer af medarbejderønsker og behov, og som ikke nødvendigvis ligger i forlængelse af de centralt udviklede uddannelsesprogrammer. På andre restauranter er uddannelsesaktiviteten mindre. Det afhænger med andre ord af den lokale ledelse. Der er således ikke overenskomstmæssige rammer og aftaler, der får betydning for uddannelsesindsatsen.

Uddannelse iværksættes altid i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere på de enkelte restauranter og er en løbende aktivitet.

For virksomheden er rekruttering og fastholdelse af medarbejdere en af de vigtigste motivationskilder i forhold til brug af VEU. Virksomheden har arbejdet målrettet med at anskueliggøre de uddannelses- og karriereveje, der er via lancering af et karrierekort. Desuden prioriterer virksomheden at samarbejde med uddannelsesinstitutioner om deltagelse på offentligt anerkendte uddannelser. På den måde kan virksomheden tiltrække og fastholde medarbejdere ved at gøre det synligt, at

### Medarbejderuddannelse som vurderingsgrundlag.

Hvis en franchisetager ønsker at overtage flere restauranter end den eller dem, han i forvejen har, indgår det i vurderingsgrundlaget, hvordan medarbejderne er uddannet i den restaurant, som han allerede har. Vores erfaring er, at de steder, hvor man har investeret i uddannelse, der kan man se, at man også formår at skabe gode resultater. Det kommer til udtryk ved en 'rating' – hvor restauranterne bliver gradueret i forhold til parametre som kvalitet, service og renlighed.

*Interview med HR-medarbejder i virksomheden*

en ansættelse på en af virksomhedens restauranter giver den enkelte en mulighed for en karriere også efterfølgende i andre virksomheder.

Virksomhedens egen vurdering af de uddannelsesaktiviteter som gennemføres er, at de passer godt ind i de behov, man har decentralt på restauranterne. Her er det tætte samspil mellem teori og planlægning af træning og varetagelse af de daglige arbejdsopgaver afgørende for, at uddannelseskonceptet fungerer.

Virksomheden har gennem de senere år indledt samarbejde med udvalgte handelsskoler og har desuden prioriteret at arbejde i den arbejdsgiverforening, de er medlem af med uddannelsesspørgsmål, herunder også at arbejde for at der etableres nye uddannelser, der retter sig mod deres behov.

### 4.3 Hvilke barrierer har virksomheden oplevet

I forhold til brug af VEU har de største barrierer været, hvordan virksomheden kunne bruge offentlig uddannelse. Her peger man overordnet på, at udbuddet har virket uoverskueligt, at det ikke har passeret til virksomhedens behov, og at det er tungt rent administrativt at arbejde med.

En anden barriere set med virksomhedens øjne har været spørgsmålet om at få 'anerkendt', at virksomheden uddanner medarbejderne via deres eget uddannelsesprogram. At der er tale om uddannelse, som ikke kun kan bruges internt i virksomheden, men som også giver kompetencer, der kan bruges uden for

#### Barrierer

Vi vil principielt godt tilbyde offentlig uddannelse på alle medarbejderniveauer. Al uddannelse behøver ikke være internt. Men det offentlige system er besværligt at bruge. Ordninger og regler laves om, og så er der meget administration i forbindelse med brugen. Vi har overvejet at bruge AMU-kurser, og det bruges også ad hoc. Men det er ressourcekrævende og tungt, og det er svært at få overblik over. Det er et meget stort arbejde at få løbet i gang.

*Interview med HR -medarbejder*

#### Akkreditering af virksomhedsuddannelse

Problemet er, at vi har svært ved at synliggøre vores karrierevej. Vores største udfordring er at få akkrediteret noget af det, vi giver vores medarbejdere med på vejen. At synliggøre hvad det er, man kan efter ansættelse, uddannelse og træning hos os. Jeg kan godt forstå, når de unge skal vælge uddannelse – så lytter de til deres forældre og andre der siger jamen du skal have en uddannelse – og så vælger de i stedet at blive elev i en skobutik. Det ville hjælpe os, hvis det man lærer i vores virksomhed også blev anerkendt. Hvis man f.eks. kunne få et certifikat.

*Interview med HR -medarbejder*

virksomheden, og at uddannelserne i nogle tilfælde ikke kun kvalificerer til en karriere inden for restaurationserhvervet, men også kan bruges i andre brancher. Ved at opnå en sådan anerkendelse er det virksomhedens vurdering at det vil blive synligt, at der er kompetencemuligheder for den enkelte. Det formuleres således af en medarbejder:

”Realkompetence handler også om, at virksomhederne skal anerkendes for det de laver – det er ikke kun et spørgsmål om en personlig ret hos medarbejderne.”

Medarbejdernes motivation for deltagelse i uddannelsesaktiviteter opleves ikke som en barriere. Derimod peges der på, at erhvervsuddannelsernes indretning gør det vanskeligt at etablere en elevuddannelse inden for deres område, og det betyder at der ikke etableres erhvervsfaglige

uddannelser i virksomheden. Man vurderer, at de unge som allerede har arbejde i virksomheden, og hvor det kunne komme på tale at tilbyde dem en elevuddannelse, enten tager en anden uddannelse – typisk inden for detailhandel eller kontor eller forbliver ufaglærte.

## Billede nr. 5: En stor privat servicevirksomhed

Dette billede illustrerer især fire forhold:

- En servicevirksomhed med løbende læringsbehov og stærk læringskultur
- En VEU-anvendelse der kombinerer trainee-ordninger for ikke-faguddannede og efteruddannelse af højtuddannede med massivt brug af offentlig VEU
- En VEU-anvendelse, hvor medarbejderne forventes at efteruddanne sig i såvel arbejds- som fritid
- En VEU-anvendelse baseret på en strategisk anvendelse af offentligt udbud af VEU på alle medarbejderniveauer





## 5. En stor privat servicevirksomhed

Dette virksomhedsbillede omhandler brug af efteruddannelse inden for en koncern. Det drejer sig om en revisionskæde, altså en virksomhed inden for forretningservice.

Revisorbranchen besidder traditionelt en række særtræk, som det kan være værd at fremhæve til en indledning.

For det første er revisionsbranchen storforbrugere af efteruddannelse, herunder også efteruddannelse fra offentlige udbydere. Fænomenet er imidlertid ret upåagtet og derfor dårligt undersøgt.

For det andet er branchen kendetegnet ved at drive en efteruddannelsesindsats, der retter sig imod et segment af højtuddannede. Virksomhederne rekrutterer personer med cand. merc. aud. som grunduddannelse. De er kernen blandt de producerende medarbejdere sammen med andre ansatte med HH-baggrund. En stor del af de ansatte har enten eller er ved at tage en diplomuddannelse i form af HD. HD-uddannelsen er ikke et formelt krav, men på mange måder et reelt. Uddannelsen virker som et art adelsmærke i branchen, og er en betingelse for advancement, at man får adgang til attraktive arbejdsopgaver og som en forudsætning for ens egen mobilitetsevne i branchen.

Endelig er revisionsbranchen kendetegnet ved, at der er en stærkt indarbejdet tradition for, at de ansatte opkvalificeres samtidig med, at de er ansat i virksomheden. At man arbejder med det, der almindeligvis betegnes som trainee-forløb. Revisionsbranchen er en af de meget få brancher i Danmark, hvor dette princip er et bærende princip for personaleudvikling.

Branchens tætte integration mellem uddannelse og arbejde gør, at dette billede illustrerer en virksomhed, hvor efteruddannelse har et strategisk sigte. Kvalificering via formel efteruddannelse og andre læringsforløb er en nødvendig, integreret del og forudsætning for produktion, hvorfor det er et område, som har stor bevågenhed fra ledelsens side. Afdækningen af virksomhedens muligheder og barrierer for VEU koncentrerer sig om tre centrale temaer, inden for hvilke de konkrete dispositioner var en afvejning mellem muligheder, forstået som udbydernes muligheder for kunne leve op til virksomhedens forventninger og barrierer, set som fravær hos udbyderne af denne evne. De tre temaer er: 1) om efteruddannelsen er relevant og målrettet virksomhedens behov, 2) kvaliteten i efteruddannelsesstilbudet, 3) om der er den nødvendige dialog med og lydhørhed fra udbyder af efteruddannelse.

Virksomheden er med sine ca. 750 ansatte i koncernen femtestørste udbyder af revisionsydelser. Virksomheden er udelukkende dansk, med en udbredelse overvejende i det vestlige Danmark, men med en ekspansionsstrategi der gerne skulle forrykke dette billede. Virksomheden ligger i en mellemposition mellem en række store og internationalt forankrede kæder og en stor underskov af lokale revisionsfirmaer.

Virksomhedens kerneprodukt er traditionelle regnskabs- og revisionsydelser til overvejende små og mellemstore virksomheder. Dermed er man mere i konkurrence med de mange lokale revisionsfirmaer end de største kæder, idet man ikke

målretter sin markedsføringsindsats mod børsnoterede selskaber. I modsætning til de største firmaer i branchen satser man heller ikke på rådgivning inden for andre områder, f.eks. ledelse, organisationsudvikling eller rekruttering. Man har dog en række samarbejdsrelationer/strategiske netværk på en række af disse områder med andre rådgivningsfirmaer, med det formål alligevel at kunne give en totalleverance til en kunde, der efterspørger en sådan.

Virksomhedens medarbejdere består for 70 pct. vedkommende af produktionsmedarbejdere – hvilket vil sige revisorer. De øvrige ansatte er ledelse, sekretærpersonale og stabsfunktioner.<sup>1</sup> Revisorer rekrutteres for det første på det åbne arbejdsmarked fra konkurrerende virksomheder. Der er en del rotation i branchen, for denne koncern ligger personaleomsætningen på omkring 15 pct., hvilket betegnes som på en gang godt og skidt. På den ene side har man som følge af store uddannelsesinvesteringer en ambition om at holde på medarbejderne. Omvendt betyder den personaleomsætning, der er i branchen også, at de enkelte firmaer tilføres nytænkning og dynamik. Af samme årsag kan en vis personaleomsætning også ses som et gode. Det anføres, at personaleomsætninger er på niveau med den øvrige branche. Den anden måde at opnå revisorer på er gennem trainee-forløb, hvor virksomheden gennem eksterne kurser og et internt program uddanner sine egne revisorer. Rekrutteringen til disse trainee-forløb finder sted blandt unge med hhv. HH-eksamen og cand. merc. aud. kandidater. De to grupper rekrutteres naturligvis til forskellige karriereforsløb og forskellige opgaver i koncernen. Trainee-forsløbene for HH'erne har i denne som i langt hovedparten af den øvrige branche erstattet erhvervsuddannelsen inden for området. Disse trainee-programmer er detaljerede læringsforsløb, på forhånd fastlagt med et miks af intern læring og eksterne moduler. De strækker sig over en bestemt tidshorisont, og der stilles krav til løbende evaluering af kandidater, idet de skal indfri opsatte læringsmål.

## 5.1 Virksomhedens brug af VEU

Virksomheden er storbruger af uddannelse med et strategisk sigte for øje. Virksomheden anvender knapt 3 pct. af lønsummen på efteruddannelse. Gennemsnitligt deltager hver ansat i ca. en uge om året i efteruddannelse. Dette lyder umiddelbart ikke af meget, men skal ses i lyset af, at der i denne branche er tradition for også at uddanne sig i fritiden. F.eks. foregår HD-uddannelsen i fritiden over typisk fire år. Der gives i visse situationer en vis arbejdstidsnedsættelse ved uddannelse i fritiden, ligesom koncernen dækker udgifter til studieafgifter og materialer.

Der skelnes groft mellem to typer af efter- og videreuddannelse i koncernen:

1. De allerede omtalte trainee-forsløb, som alle nyansatte indgår i.
2. Anden uddannelse, som inkluderer den løbende faglige opgradering, efteruddannelse af øvrige personalekategorier end revisorer, lederudvikling osv.

Ud over trainee-forsløbene er der også en række andre tiltag, der ligger i relativt faste rammer. På IT-området har man nogle detaljerede planer og forsløb, der er en

---

<sup>1</sup> Det er revisorerne, der er i fokus i dette billede.

blanding af intern læring, e-learning og kurser (bl.a. i handelsskoleregi). Og lederuddannelsen ligger i faste rammer, hvor man har et internt tilrettelagt trainee-program for kandidater. Det er virksomheden selv, der har tilrettelagt lederudviklingsprogrammet, med koncernens øverste ledelse som ansvarlig enhed. Der anvendes dog i stort omfang eksterne undervisere i forløbet.

Øvrige VEU-aktiviteter etableres og godkendes ud fra et konkret behov enten i den lokale afdeling eller i den samlede koncern. Det er dog overvejende lokalt, at der bliver taget initiativ til anden efteruddannelse. De ansatte har også mulighed for at søge koncernen om støtte til deltagelse i efter- og videreuddannelse i deres fritid, som endda kan ligge på kanten af, hvad der er virksomhedens behov (f.eks. sprogundervisning). Her tager lokalafdelingen stilling til, hvad der kan støttes og i hvilket omfang. I udgangspunktet er man dog positivt indstillet overfor, at ansatte bruger deres fritid til at dygtiggøre sig.

Den organisatoriske forankring af VEU-indsatsen er fordelt på flere led i koncernen. For det første har man en central uddannelsesafdeling med fire ansatte. Dette afsnits opgave er at forestå en lang række tekniske opgaver i forbindelse med VEU, f.eks. tilrettelæggelse af trainee-forløb, kontakt til eksterne udbydere, være støttefunktion for det lokale uddannelsesarbejde osv. Umiddelbart kan det se ud som en lille afdeling, hvilket dog skal ses i sammenhæng med, at ledelsen på alle niveauer i denne koncern er kraftigt involveret i uddannelsesspørgsmål og i det hele taget udvikling af de menneskelige ressourcer. Det gælder også topledelsen, hvor efter- og videreuddannelse er et højt prioriteret arbejdsområde. Bl.a. er topledelsen direkte ansvarlig for koncernens lederuddannelse. Også de lokale ledere på de enkelte kontorer har et stort ansvar for iværksættelse, gennemførelse og opfølgning på uddannelsesindsatsen. Der er ikke et egentligt uddannelsesudvalg i koncernen, men en lang række andre udvalg, bl.a. samarbejdsudvalget (SU), beskæftiger sig med efteruddannelse og kompetenceudvikling. Der er som sådan også en medarbejderinddragelse i arbejdet.

Behovet for efteruddannelse identificeres dels af ledelsen og deres strategiske arbejde. Dels gennem MUS-samtaler, der også fungerer som evaluering af indsatsen.

## **5.2 Muligheder og barrierer ved efteruddannelse**

---

Uddannelse generelt og efteruddannelse i særdeleshed er en nøgleaktivitet i at klæde de ansatte på til at løfte arbejdsopgaverne, ja, der er tale om selve kernen i virksomhedens ”produktionsapparat”. Af samme årsag skeles der også mere til indhold end til f.eks. pris af efteruddannelse, når virksomhederne tænker i videreudvikling. Efteruddannelse er et nødvendigt og indiskutabelt værktøj i denne som i branchens andre virksomheder, og som sådan naturligt en aktivitet der er genstand for strategisk interesse og planlægning.

### **5.2.1 Relevanskrav og varieret brug af udbydere**

---

Et første hovedkrav til uddannelse er, at det er relevant. Med relevant henvises der til, at det er målrettet virksomhedens (aktuelle og fremtidige) behov for medarbejderkvalificering. Dette krav har for det første betydet, at den interne læring, både i

kraft af kurser og andre læringsforløb og den træning, der finder sted som en integreret del af det daglige arbejde, tillægges stor betydning. Den interne læring er en hjørnesten i det samlede traineeforløb. Dette interne forløb er kendetegnet ved systematisk planlægning, hvor mål og aktiviteter er beskrevet. Der sker en løbende evaluering af deltagernes udbytte og forløbenes karakter. Og forløbet er understøttet med de nødvendige ressourcer.

Sideløbende med denne interne læring anvender man en række eksterne udbydere. Der anvendes tre typer af eksterne udbud:

For det første anvender man konsulenter. Disse bruges overvejende til kortere og målrettede forløb, og i forbindelse med den interne lederuddannelse. Lederuddannelse er et af de områder, hvor man både fravælger det offentlige udbud og lignende generelle forløb i privat regi for til gengæld at have udviklet en egen virksomhedsspecifik variant. Den strategiske anvendelse ses her bl.a. ved, at deltagernes afsluttende projekt fastlægges af koncernens strategiske ledelse, og omhandler konkrete tiltag i virksomheden. Den anden type udbud, der bruges, er handelsskolernes. Her har man bevidst koncentreret aktiviteten på to handelsskoler. Et afgørende kriterium for valget af disse to skoler er, at de leverer virksomhedsspecifikke ydelser, hvor man har garanti for relevans. Ved valg af konsulenter og handelsskoleaktiviteter er det springende punkt nok, hvorvidt udbyder kan levere det, virksomheden ser som virksomhedsrelevante ydelser. Endelig for det tredje er man bruger af HD-uddannelsen. Det bemærkelsesværdige ved virksomhedens forhold til denne uddannelse er, at selvom man retter kritik mod indholdet, og i øvrigt ikke kan opnå den dialog og samarbejde med HD-institutionerne, som man har og kræver af andre udbydere, så italesættes uddannelsen fremdeles som relevant. HD-uddannelsen synes på mange måder at være hævet over de vurderingskriterier, man stiller til øvrige tilbud. Der kan f.eks. henvises til, at HD er en generel uddannelse, hvor der kun i en begrænset andel af undervisningsaktiviteterne tages afsæt i deltagernes arbejdspladser. Virksomhedens almindelige krav til umiddelbar arbejdsrelevans sættes altså til side til fordel for ønsket om, at medarbejderne oparbejder mere generelle kvalifikationer.

## **5.3 Kvalitetskrav**

---

Et andet hovedkrav til efteruddannelse er kvalitet. Der er ønsker om at opnå et vist fagligt niveau og der, hvor det ikke findes, ses det som en barriere. Omvendt findes der udbydere, der når niveauet, og der åbnes for muligheder til den nødvendige kompetenceudvikling. Til at eksemplificere denne diskussion er hhv. koncernens valg af handelsskoler og deres vurdering af HD-uddannelsen et velvalgt område.

Når man vælger at samarbejde med bare to handelsskoler, handler det primært om kvalitet. Det er i øvrigt to forskellige typer af efteruddannelse, man efterspørger på de to skoler. Det der har været afgørende for valg af disse er, at der på de pågældende skoler er et højt fagligt niveau og læringsmiljø, som kan tilpasse undervisningen til koncernens behov på et højt fagligt og pædagogisk niveau. Dette har også medført, at man har tilsidesat geografisk nærhed som kriterium for valg af uddannelsessted. Det er kvaliteten, der har været den udslagsgivende parameter. Det at der findes spidskompetencemiljøer i det offentlige system på visse handels-

skoler udgør dermed en åbning og mulighed for at få de efteruddannelser, der efterspørges.

Det andet eksempel er HD-uddannelsen. Her syntes man omvendt, at kvaliteten er for svingende. Det er meldingen fra koncernens mange deltagere spredt på alle landets HD-udbydere, at langt fra alle undervisere lever op til forventede faglige og pædagogiske standarder. Dette udgør imidlertid overraskende nok ikke en barriere ved brug af HD. Hertil er relevansen, og virksomheders tradition for brug af denne uddannelse for tungtvejende. Med det er en barriere i forhold til læringseffekten, bl.a. fordi det sænker deltageres motivation.

## **5.4 Samarbejde med VEU-udbydere**

---

Det tredje hovedtema er graden af samarbejde. De muligheder, der ligger i efteruddannelsessystemet, bygger på, at der er en tæt dialog omkring virksomhedens behov. Når koncernen i stort omfang vælger private konsulenter, er det især ud fra det argument, at man føler, man her har den største lydhørhed og sensitivitet overfor ønsker og præferencer. Man kan målrette og sammensætte sine forløb ud fra meget eksakte behov. Med dette henvises der både til dialogen med de enkelte konsulentvirksomheder, som ikke er forpligtet på bestemte lovbundne standarder, som tilfældet er blandt de offentlige udbydere i et åbent konsulentmarked. Og at man opnår flere muligheder ved at anvende og have kontakt til flere udbydere. Man kan derfor i de enkelte udviklingsprojekter/forløb uden særlige betingelser udpege den samarbejdspartner, der har den spidskompetence, der efterspørges.

Graden af samarbejde er dog også en parameter ved valget af de to handelsskoler. Man har her et direkte samarbejde med undervisere, som kender virksomheden og medarbejdernes behov fra tidligere forløb. I den forbindelse er det også afgørende, at der i koncernen hersker en tillid til, at disse to handelsskoler leverer de aftalte ydelser på højt niveau. Denne tillid er bygget op over en længere periode, og er meget vigtig for koncernen. Det udtrykkes direkte, at man ikke har tillid til en lang række af de øvrige handelsskoler, der tilbyder sig overfor koncernen, hvilket vægter langt mere end en eventuel økonomisk gevinst ved at lægge aktiviteter i de respektive lokalområder.

Man har ligeledes et ønske om et samarbejde med HD-udbyderne, men føler man møder en selvtilstrækkelighed herfra. Der er ikke tradition for, at universiteter, handelshøjskoler og handelshøjskolecentre indgår i dialog om indhold og studieændringer. Man har dog en vis ikke ubetydelig indirekte kontakt til og påvirkningsmulighed af HD-uddannelsen, idet en række ansatte i firmaet er undervisningsassistenter eller eksterne lektorer på en række af udbyderinstitutionerne.

En sidste klart motiverende faktor for efteruddannelse set med denne virksomheds øjne er, at der er en kulturel forankring for deltagelse i efter- og videreuddannelse. De personer der søger ind i branchen, er vidende om, og indstillet på, at de skal deltage i efteruddannelse. Så manglende motivation hos medarbejderne optræder ikke som en barriere. Virksomhedens læringskultur bygger på en opfattelse af efter- og videreuddannelse som noget positivt og afgørende for virksomhedens udvikling. Denne opfattelse er især stimuleret af, at uddannelse som tidligere nævnt er en central parameter i ledelsens arbejde med at udvikle koncernen. Et

direkte udtryk for denne læringskultur er det også, at ansatte i stort omfang bruger deres fritid på uddannelse.

## 5.5 Strategiske sigtemål for VEU-anvendelsen

---

Der er to budskaber fra dette billede, som er vigtige at trække frem.

Det første knytter sig specifikt til branchen. Man har her bevidst et stykke hen ad vejen tilsidesat det etablerede offentlige efteruddannelsessystem for i stedet at skabe sine egne virksomhedsspecifikke læringsforløb, målrettet netop mod deres behov. Som sådan har man tendentielt erstattet en statsanerkendt, generel og formaliseret grunduddannelse med en virksomhedsspecifik uddannelse. Dette er et velvalgt strategisk skridt, som der findes en række årsager til. Det er efterhånden alle i branchen, der har sådanne interne uddannelser, og der er inden for branchen en gensidig anerkendelse af hinandens forløb. Trainee-forløbene fungerer i praksis som en generel uddannelse. Det andet er, at der ikke er tale om forløb helt blottet for formelt anerkendte uddannelseselementer. Trainee-forløbene bygger videre på enten en HH-uddannelse eller en kandidatgrad inden for området. For HH'erne gælder det, at næsten alle tager en HD-uddannelse. Selvom der i undersøgelsen blev rettet en del kritik mod denne uddannelse, så anerkendes den som både relevant og afgørende for videre karriere. Endelig skyldes den gensidige anerkendelse en viden og tillid til hos alle i branchen, at de enkelte revisionsfirmaer gennemfører trainee-forløb af høj kvalitet, og at der bag et forløb ligger en garanti for et tilstrækkeligt fagligt niveau. Eksemplet her viser dermed, at der her er tale om en branche, som evner delvist at overtage de offentlige uddannelsessystemers rolle som udbydere af generelle og formelle uddannelser gennem en systematisk efteruddannelsesindsats.

Det andet centrale budskab fra dette billede er, at der stilles spørgsmålstejn ved princippet om lokal nærhed som afgørende for den etablerede struktur af offentlige efteruddannelsesinstitutioner. Som nævnt har virksomheden koncentreret sin efterspørgsel på bare to handelsskoler. Dette ud fra argumentet om, at her er den nødvendige og forventede ekspertise til stede og underforstået, at det har man mindre garanti for andre steder. I den statslige uddannelsespolitik har man overvejende anlagt lokale/regionale betragtninger ved placering af uddannelsesstilbud. Kun i enkelte tilfælde og for ganske små fagområder har man koncentreret aktiviteten på en eller få landsdækkende skoler. Denne case viser imidlertid, at en virksomhed, der anvender efteruddannelse strategisk, koncentrerer sin aktivitet på netop på de skoler, hvor der er den nødvendige ekspertise og kritiske masse. I forbindelse med valg er den geografiske afstand underordnet.

## **Billede nr. 6: En stor, højteknologisk og eksportorienteret fremstillingsvirksomhed**

Dette billede illustrerer især fire forhold:

- En virksomhed med bevidst satsning på investeringer i human kapital, udbredt konsensuskultur om VEU og stor medarbejderinvolvering
- En virksomhed med gennemprofessionaliseret og systematisk uddannelsesplanlægning
- En virksomhed med stort forbrug af offentlig VEU for timelønnede og med megen intern VEU for funktionærer og ledergruppen
- En virksomhed der er uddannelsespolitisk aktør i efteruddannelsesudvalget





## **6. En stor, højteknologisk og eksportorienteret fremstillingsvirksomhed**

Virksomheden er, i dansk sammenhæng, en meget stor virksomhed inden for jern- og metalindustrien. Virksomheden indgår som produktionsselskab i en større koncern med ca. 5000 ansatte i Danmark. Koncernen ledes fra et hovedkontor i Danmark, og en betydelig del af koncernens udviklingsaktiviteter foregår i Danmark, hvor der også er lokaliseret et salgsselskab. Koncernen har desuden etableret både salgs- og produktionsselskaber i en lang række andre lande i verden, og der er samlet ansat mere end 12.000 personer i koncernen, der i 2004 havde en omsætning på godt 12 mia. kr. I de seneste 5 år har koncernen haft vækst i både omsætning og antal ansatte.

Produktionsselskabet i Danmark indgår i en arbejdsdeling (og konkurrence) med koncernens produktionsselskaber i andre lande. Dette skærper kravene til produktionsselskabet om løbende at være rustet til at kunne konkurrere på det globale marked, da der på koncernniveau er stor fokus på produktionsomkostningerne i de forskellige enheder. I Danmark produceres typisk de nyeste typer af virksomhedens produkter, før de flyttes ud til produktionsselskaberne i lavtlønslandene.

For at det danske produktionsselskab kan klare sig i konkurrencen, er der en stadig og nødvendig fokus på en effektiv og fleksibel produktion samt på løbende at minimere ressourceforbruget. I alle tre dimensioner er uddannelse af medarbejderne et centralt element, men der fokuseres også massivt på introduktion af ny teknologi, ikke mindst rationaliseringer gennem brug af robotter.

### **6.1 Uddannelsespolitik og brug af VEU**

---

Aktiviteterne i produktionsselskabet er spredt på otte fabrikker. Der er en vis arbejdsdeling mellem fabrikkerne, således at der produceres forskellige varianter af virksomhedens produkter på hver af de otte fabrikker, men der er samtidig en betydelig koordination og planlægning på tværs af fabrikkerne.

Der er en fælles personale- og uddannelsesafdeling, der har det overordnede ansvar og som bl.a. sikrer koordinering af uddannelsesaktiviteterne. Samtidig sikrer den, at den generelle koncernpolitik på uddannelsesområdet bliver implementeret. Herudover arbejdes der i uddannelsesafdelingen med at udvikle uddannelsesstilbud og gennemføre uddannelsesforløb for koncernens ansatte.

Der er samlet ca. 3200 ansatte på de otte fabrikker, fordelt på ca. 2900 timelønnede og ca. 300 funktionærer. Virksomheden har en personaleomsætning på ca. 10% årligt blandt de timelønnede, der primært skyldes en naturlig afgang.

Blandt de timelønnede, der varetager arbejdet i produktionen, er der ca. 800 faglærte og 2100 ufaglærte. De faglærte kommer med meget forskellig baggrund, men hovedparten af dem har en erhvervsuddannelse inden for metalområdet.

Funktionærgruppen udgøres primært af ingeniører, der arbejder med planlægning eller i de kvalitets- og produktionstekniske afdelinger samt som ledere, og dernæst

af personer med administrative eller andre uddannelser, der overvejende varetager opgaver i administrationen.

Arbejdet på de otte fabrikker har i nu mere end ti år overvejende været organiseret i selvfungerende produktionsgrupper bestående af 10 – 25 personer.

Hver produktionsgruppe har en produktionsleder (der kan være leder for flere grupper), der har det overordnede ansvar dels for at ansætte, udvikle og afvikle medarbejderne dels for at grupperne gennemfører den aftalte produktion inden for de givne rammer mht. tid, pris og kvalitet.

Der er specificeret en række forskellige roller, som medarbejderne i en produktionsgruppe skal varetage. En af disse roller er uddannelsesrepræsentanten, som har et særligt ansvar for at medvirke til at planlægge gruppens uddannelsesbehov ud fra vurderinger af, hvor gruppen og fabrikken mangler kompetencer.

For at kunne sikre virksomhedens konkurrenceevne er der en betydelig fokus på bl.a. effektivitet og fleksibilitet i produktionen. En del af strategien for at sikre fleksibiliteten i produktionen er, at medarbejderne skal være funktionelt fleksible. Virksomheden tilstræber, at medarbejderne i en vis udstrækning kan udvise fleksibilitet internt i produktionsgrupperne, mellem produktionsgrupperne og faktisk også mellem fabrikkerne.

Der arbejdes således med fire forskellige ”beredskabsniveauer” for medarbejderne i produktionsgrupperne. Et beredskabsniveau er i nogen udstrækning dækkende for medarbejderens funktionelle fleksibilitet, således at jo højere beredskabsniveau medarbejderen er på, jo større faglig bredde og jo højere grad af funktionel fleksibilitet kan medarbejderen udvise.

For at understøtte dette fokus har virksomheden arbejdet meget med at sikre, at der er et overblik over både de arbejdsfunktioner, der findes på virksomheden og de kvalifikationer, medarbejderne har.

Der er derfor gjort en omfattende indsats for at kortlægge alle arbejdsfunktioner i virksomheden og knytte kompetencekrav til dem. Denne opgave er nu afsluttet, således at der på virksomhedens intranet findes en komplet oversigt over alle de arbejdsfunktioner, der findes på virksomheden, de kompetencekrav der er knyttet til arbejdsfunktionerne samt en vejledende uddannelsesplan til hver arbejdsfunktion (som varetages af de timelønnede).

Samtidig er der gennemført en afklaring af alle medarbejdernes kompetencer i en såkaldt ”medarbejdercertificering”. I denne certificering bliver alle medarbejdernes kvalifikationer - i forhold til den/de funktioner, de varetager - registreret.

#### **Kompetencekrav**

Kompetencekravene i de enkelte arbejdsfunktioner for de timelønnede er beskrevet ud fra almene og faglige krav.

Almene krav for en operatør kan bl.a. være:

- Indgående kendskab til virksomhedens mission og værdigrundlag
- Særlig gode samarbejdsevner
- Selvstændigt at kunne foretage selvkontrol

Faglige krav kan bl.a. være:

- Kunne forestå mekanisk/leaded samling efter tegningsmateriale
- Kunne betjene computerbaseret funktionstestudstyr

De timelønnede medarbejdere indplaceres på fem niveauer i forhold til deres færdigheder i relation til de enkelte arbejdsfunktioner. Niveau A repræsenterer den nyansatte og niveau E eksperten inden for området, der bl.a. er i stand til at oplære andre. Der er en relativ tæt sammenhæng mellem medarbejderens beredskabsniveau og deres kompetenceniveau.

Registreringen tager udgangspunkt i en beskrivelse af kompetencemålene i jobfunktionen og deres aktuelle niveau. Med udgangspunkt i disse to vurderinger af både ”hårde” og ”bløde” kompetencer, bliver der beskrevet et gab for den enkelte medarbejder. Dette gab giver indspil til MUS og årets uddannelsesplan, hvor også den vejledende uddannelsesplan for den enkelte arbejdsfunktion indgår som et styrende element. Der dispenseres fra den vejledende uddannelsesplan, hvis medarbejderen har de kvalifikationer som uddannelsen giver, men ellers er uddannelsesaktiviteterne relativt givet for den enkelte medarbejder.

For funktionærgruppen er der udviklet et anderledes, men parallelt system. For denne gruppe arbejdes der også med strategisk kompetenceudvikling ud fra de stillings- og jobbeskrivelser, der er for alle job, men registreringssystemet og de beskrevne kompetencekrav er anderledes udformet. For en del af funktionærgruppen er der også udarbejdet vejledende uddannelsesplaner, men ellers bliver uddannelsesplanerne udarbejdet individuelt til den enkelte.

Registreringen af medarbejdernes kompetencer kan bl.a. bruges til at understøtte virksomhedens personaleanvendelsesstrategi, der er baseret på funktionel fleksibilitet. Via registreringen af medarbejdernes kompetencer kan der, i situationer hvor der er behov for løse bemandingsproblemer, findes medarbejdere der besidder netop de kompetencer, der er behov for i de arbejdsfunktioner, produktionsgrupper eller fabrikker hvor der mangler personale.

#### **Vejledende uddannelsesplan**

En vejledende uddannelsesplan for en timelønnet operatør kan bl.a. indeholde kurser som:

- Medarbejderintroduktion (internt)
- Personlig udvikling og samarbejde
- Kvalitetsbevidsthed
- Lodde- og montageteknik
- Reparation og modifikation af print

Samlet indeholder den vejledende uddannelsesplan for denne operatør 13 kurser med en samlet varighed på 56 dage.

### **6.1.1 Uddannelsespolitik og organisering af indsatsen**

Den uddannelsesansvarlige giver udtryk for, at arbejdet med uddannelse er taknemlig på virksomheden, da det, med hans ord er *”en koncern der vil uddannelse”*. Uddannelse er ikke konfliktstof på virksomheden, og der er en bred opbakning til uddannelse både fra ledelsen og medarbejderne.

Dette kommer til udtryk i koncernens både interne og eksterne kommunikation, hvor der bl.a. præsenteres et værdigrundlag med temaer som ansvarlighed, bæredygtighed, og mennesket i fokus. Koncernen prioriterer en løbende udvikling af produkter og forretningsområder og baserer denne strategi bl.a. på en systematiseret tilgang til udvikling og uddannelse af medarbejderne.

Uddannelsespolitikken for hele virksomheden er tilgængelig for alle medarbejdere på virksomhedens intranet. I uddannelsespolitikken er det bl.a. formuleret, at

*"Medarbejderne skal være kvalificeret til at varetage deres nuværende job, og de skal kunne kvalificeres til at følge den teknologiske og organisatoriske udvikling, der sker inden for deres arbejdsområde. Medarbejderne skal ydermere være kvalificeret til at varetage et andet arbejde, hvis deres nuværende job falder bort på grund af rationaliseringer, ændrede planer eller andet."*

I uddannelsespolitikken er det videre formuleret, at der i uddannelsesarbejdet på virksomheden skal foretages behovsvurderinger, at der skal gennemføres MUS og udformes uddannelsesplaner, og at der skal tages hensyn til medarbejderens forudsætninger, ønsker og interesser.

Virksomheden forventer, at medarbejderne selv yder en indsats i forhold til at sikre, at de har de nødvendige kompetencer, og det er formuleret i uddannelsespolitikken, at det er en pligt som *"i første række påhviler medarbejderen selv"*.

Der er en kursusdatabase på intranettet, hvor der findes alle informationer om uddannelse/kurser, der brugt af medarbejdere på virksomheden – med oplysninger om formål, forudsætninger mv.

Uddannelsesindsatsen bliver, med udgangspunkt i retningslinierne fra uddannelsespolitikken tilrettelagt dels med udgangspunkt i behovsopgørelser dels i medarbejdernes ønsker og forudsætninger.

Virksomhedens uddannelsesbehov bliver, kort fortalt, kortlagt gennem en proces hvor koncernens og virksomhedernes strategiske udvikling fastlægges, og hvor der efterfølgende bliver skitseret konsekvenser for den enkelte afdeling, f.eks. i form af udmeldinger om behov for øget automatisering (introduktion af nye robotter) eller produktion af nye produkter eller nye krav til de eksisterende produkter eller produktionsprocessen.

Ud fra disse udmeldinger udmønter der sig nogle uddannelsesbehov på de enkelte fabrikker. Dette uddannelsesbehov bliver til gennem indmeldinger fra de enkelte afdelinger, hvor produktionslederne opgør behovet ud fra de langsigtede udviklingsbehov, virksomheden har og de MUS, der gennemføres.

Uddannelsesbehovet samles op på fabriksniveau, som melder tilbage til den centrale uddannelsesafdeling om deres konkrete uddannelsesbehov, hvor der koordineres tilmeldinger, betaling mv.

Alle planlagte og gennemførte uddannelsesaktiviteter er registreret i en database, som er tilgængelig på virksomhedens intranet.

### **6.1.2 Konkret brug af VEU**

---

Virksomheden har en overordnet ramme for uddannelsesindsatsen, som er formuleret som, at maksimalt 3% af arbejdstiden må bruges på uddannelse. Der er ingen retningslinier for en nedre grænse for uddannelsesindsatsen, således at den enkelte medarbejder er "garanteret" en vis mængde årlig uddannelse.

Virksomheden har ingen måltal for økonomien knyttet til uddannelsesindsatsen, f.eks. om størrelsen af uddannelsesbudgettet.

Virksomheden havde over 10.000 personer af sted på kursus i 2004 (altså flere medarbejdere var af sted mere end én gang) og brugte over 160.000 kursustimer.

I praksis er der nogen forskelle på uddannelsesdeltagelsen for de to overordnede medarbejdergrupper; timelønnede og funktionærerne, både hvad angår omfang og kursustyper.

I 2004 brugte de timelønnede ca. 2% af arbejdstiden (svarende til ca. en uge) på uddannelse, mens funktionærerne brugte ca. 1% af tiden på efteruddannelse (svarende til ca. 0,8 uge).

Godt 80% af kursustimerne for de timelønnede var AMU-uddannelse, mens de resterende enten er interne kurser, f.eks. teori om deres produkter eller om virksomhedens vision og mission (det er uddannelse, AMU ikke kan levere) eller eksterne aktiviteter, f.eks. samariterkurser eller andet.

De bruger meget sidemandsoplæring på det teknisk-faglige område – f.eks. når der er behov for undervisning i svejsning eller maskinkendskab. Sidemandsoplæringen indgår generelt ikke i de vejledende uddannelsesplaner og bliver ikke medregnet i virksomhedens samlede uddannelsesindsats. Kun i forhold til de nyansatte er der en fast beskrevet praksis for, hvilken sidemandsoplæring de ansatte skal igennem.

For funktionærgruppen er fordelingen markant anderledes. For denne gruppe er fordelingen skønsmæssigt 20% offentlige kurser, 40% interne kurser og 40% private kurser.

Udmeldingen om at maksimalt 3% af arbejdstiden må bruges på uddannelse, skaber i nogen grad en forventning hos medarbejderne om at det er en regel, der gælder for alle altid. Men sådan er det ikke nødvendigvis, og det er en ledelsesopgave at sikre en relevant prioritering. Medarbejderne kan godt få uddannelse, hvis der er behov – ellers ikke.

For gruppen af timelønnede er der således en grænse for uddannelsesindsatsen, hvis de har de kvalifikationer (på det rigtige niveau), der skal bruges i den arbejdsfunktion, de varetager aktuelt. På trods af, at virksomheden prioriterer, at medarbejderne er funktionelt fleksible og at de kan varetage flere forskellige arbejdsfunktioner i virksomheden, kan medarbejderne ikke automatisk være sikre på, at de kan modtage uddannelse, der gør dem i stand til at avancere til næste kompetenceniveau (som bl.a. er attraktivt, da det giver en højere løn). De timelønnede kan kun avancere til en ny kategori, hvis der er "plads" til det (ud fra en vurdering om det samlede behov i virksomheden). På samme måde gælder det adgangen til uddannelse, der gør medarbejderne i stand til at udvikle sig horisontalt (inden for samme kompetenceniveau). Også her bliver adgangen til uddannelse afgjort af behovet i virksomheden.

### **6.1.3 Valg af VEU-typer**

---

Valget af forskellige typer af VEU tager udgangspunkt i overvejelser om bl.a. indhold, kvalitet og pris. Virksomheden behandler så vidt muligt køb af uddannelse som køb af andre serviceydelser eller produkter.

De lægger ofte deres større uddannelsesbehov (særligt for funktionærgruppen) i udbud og indhenter tilbud. Det betyder, at de beskriver, hvilket indhold de ønsker og hvilke målsætninger de har med uddannelsen. Meget af deres uddannelse kø-

bes hos leverandører, de kender godt og har et tæt samarbejde med – og hvor de som virksomhed kan stille nogle krav.

Virksomheden har således indgået partnerskabsaftaler med en række offentlige uddannelsesinstitutioner. I disse aftaler er det beskrevet, hvilke krav der er til uddannelsesinstitutionen og hvilke krav der er til virksomheden.

Den uddannelsesansvarlige sammenfatter, at *"Det er ikke svært at få den rigtige uddannelse – men man skal som virksomhed i dialog med uddannelsesinstitutionerne for at få det klarlagt"*. Han er dog godt klar over, at de som en stor virksomhed – der genererer en stor omsætning – har et godt udgangspunkt i dialogen med uddannelsesinstitutionerne

Der købes også uddannelse internt i koncernen – bl.a. fra koncernens eget akademi. Det er overvejende salgs- og lederkurser, ofte med et internationalt perspektiv bl.a. for at skabe en fælles holdning blandt lederne i det globale netværk.

Det er en eksplicit formuleret politik i virksomheden, at der skal anvendes offentligt finansieret uddannelse hvis det er muligt. Det er en holdning, der bunder i økonomiske overvejelser, og som skal sikre, at virksomheden kan få mest muligt uddannelse ud af sine uddannelsesbudgetter. Men hvis det offentlige udbud er et kursus på 14 dage – og de kun vurderer, at deres behov er tre dage, så er medarbejdernes tid for dyr – så kan det bedre betale sig at købe det hos en privat leverandør – på trods af deres princip om at bruge det offentlige udbud, hvis det findes.

I relation til de timelønnede, hvor 80% af uddannelsesindsatsen er AMU-uddannelse, er der en snæver sammenhæng mellem virksomhedens arbejde med uddannelsesplanlægning og den konkrete uddannelse, som virksomheden anvender.

De *"vejledende uddannelsesplaner"*, virksomheden har udviklet for alle arbejdsfunktioner for timelønnede, er tæt knyttet til udbuddet af AMU-uddannelse, idet de konkrete uddannelseselementer, der indgår i de vejledende uddannelsesplaner afspejler indholdet i de fælles kompetencebeskrivelser (tidligere uddannelsesplaner). Det er ca. 80% af den uddannelse, der er skrevet ind i de vejledende uddannelsesplaner, der er AMU.

Det er gennem virksomhedens tætte dialog med uddannelsesinstitutionerne, at det sikres, at AMU i så høj grad kan matche virksomhedens uddannelsesbehov, og da virksomheden samtidig har en repræsentant i efteruddannelsesudvalg inden for området, kan den præge uddannelsesudbuddet, så det også afspejler virksomhedens behov.

Beslutningen om, hvilken type uddannelse der skal anvendes for at imødekomme et givet kompetencebehov hos de timelønnede medarbejdere, er således typisk taget allerede i udarbejdelsen af de vejledende uddannelsesplaner.

Når de ofte bruger intern eller privat uddannelse til funktionærgruppen, skyldes det, at der ofte ikke findes et offentligt udbud, der matcher funktionærernes behov. Det gælder både indholdsmæssigt, f.eks. det teknologiske stade, men det gælder også kendskabet til de specifikke produkter, holdninger og fælles værdier mv., der spiller en stor rolle i virksomhedens overordnede strategi.

## 6.2 Hvad har motiveret virksomheden til at bruge VEU

Virksomhedens uddannelsesbrug hænger snævert sammen med virksomhedens overordnede strategi og personalepolitik.

Brug af medarbejderuddannelse skal som udgangspunkt være begrundet i forretningsmæssige overvejelser om virksomhedens behov. I nogle tilfælde kan der godt foretages investeringer i uddannelse, der enten har et relativt langt, og ikke så præcist, sigte eller investeringer, der sikrer, at medarbejderne fastholdes på virksomheden.

Teknologiske og organisatoriske forandringer er, set i bakspejlet, meget hyppigt de konkrete anledninger til meget af den uddannelse, der igangsættes på virksomheden.

Således har reorganisering af produktionen, særligt da fabrikkerne for godt ti år siden tilrettelagde produktionen i grupper, resulteret i en meget betydelig uddannelsesinvestering på virksomheden, og gruppeorganiseringen er stadig noget, der giver anledning til nogen uddannelse. Der er således elementer i de vejledende uddannelsesplaner for nyansatte, der fokuserer på det at arbejde i grupper, men derudover er det ikke noget, der bruges så mange kurser på.

På samme måde affødte introduktionen af ISO-certificering, TQM mv. et uddannelsesbehov, men det er nu systemer, der er så stærkt implementeret i virksomheden, at det ikke længere giver anledning til så mange uddannelsesaktiviteter.

Der foretages løbende massive investeringer i ny teknologi på virksomheden. I den stigende globale konkurrence er investeringer i ny teknologi, f.eks. i automatisering og robotter et af virksomhedens svar. Det betyder, at medarbejderne løbende skal ændre arbejdsfunktioner og derfor skal efteruddannes. Teknologiinvesteringer er således løbende en konkret anledning til en massiv uddannelsesindsats for at sikre den nødvendige udvikling af medarbejdernes kompetencer.

Rekruttering af nye medarbejdere giver også typisk anledning til en del uddannelse i virksomheden. Virksomheden forsøger at minimere disse aktiviteter ved at være proaktive og opsøgende i forhold til de regionale beskæftigelsespolitiske aktører: *"Vi har afleveret vores uddannelsesplaner til de lokale a-kasser og AF sådan at de kan bruges til at vejlede ledige og jobsøgende, så de kan kvalificere sig målrettet mod job i virksomheden"*. Hermed kan virksomheden i nogle tilfælde undgå at skulle igangsætte en del af den grundlæggende uddannelse, når de rekrutterer.

De overenskomstbestemte rammer for uddannelse betyder i realiteten ikke ret meget for uddannelsesindsatsen på virksomheden, hverken for de timelønnede eller funktionærerne.

For de timelønnede er der en ret til 14 dages uddannelse om året. Denne ret er der ikke ret mange, der påkalder sig. Den uddannelsesaktivitet, der foregår i arbejdstiden, som en del af den enkeltes uddannelsesplan, er for langt de fleste medarbejdere tilfredsstillende. Den personaleansvarlige har ikke kendskab til, at der er nogen, der har kommet og krævet deres ret til 14 dages uddannelse. *"Hvis folk har noget relevant uddannelse, de vil på – så kommer de jo på uddannelse i arbejdstiden"*.



## 6.3 Barrierer for VEU

---

Virksomheden ser grundlæggende arbejdet med VEU og investeringerne i VEU som en nødvendighed for deres (langsigtede) eksistens. Derfor er det virksomhedens politik og praksis at søge at imødegå og bearbejde de barrierer for en tilstrækkelig VEU-indsats, som de oplever.

Dette betyder, at virksomheden arbejder meget proaktivt med uddannelsen, både internt i virksomheden og i forhold til virksomhedens omverden, primært uddannelsesleverandører.

Internt er der fokus på at kortlægge og planlægge uddannelsesbehov og indsatsen. Det gøres bl.a. gennem systematisk behovskortlægning, MUS og uddannelsesplaner for alle medarbejdere.

Manglende tid opleves ikke som en barriere for planlagt uddannelse – *”vi kan sagtens planlægge os ud af det, medarbejderne holder jo også både weekend og juleferie – og så vi har jo lige fejret påske og St. Bededag – og der er ikke ret mange, der ikke kan få det til at passe. Der er ca. 100 mand af sted på kursus hver dag, og der er den overkapacitet, der skal være, for at vores uddannelsesindsats kan gennemføres ordentligt”*.

Virksomheden søger at undgå, at der opstår meget akutte uddannelsesbehov og at der ved planlagte aktiviteter skabes tid og rum for medarbejdernes deltagelse i uddannelsen. Dette sker ved at integrere uddannelsesaktiviteterne i produktionsplanlægningen og imødegå fraværet ved rotation i medarbejderstaben.

De kan godt flytte en uddannelsesaktivitet, hvis der er et hul i produktionen, men de bruger aldrig uddannelse, der ikke er planlagt på forhånd til at fylde huller i produktionen ud med og *”uddannelse er aldrig en buffer.”*

Virksomheden har generelt ikke et problem med medarbejdernes motivation for deltagelse i uddannelse. *”Det er med til at motivere medarbejderne, at de kan se den løbende udvikling på virksomheden – mange kan se, at de arbejdsopgaver de varetager nu, er nogle andre end de gjorde for få år tilbage.”*

Samtidig er virksomheden bevidst om, at ikke alle er lige motiverede for uddannelse: *”Der er måske 10%, der ikke ret gerne vil uddannelse, så er der 80% der gerne vil deltage i det omfang, vi ønsker, og så er der måske 10%, der aldrig får nok”*.

De 10 %, der ikke ønsker at deltage i uddannelsen, har virksomheden sat særlig fokus på. De gennemførte en undersøgelse blandt et par hundrede af de medarbejdere, der ikke har været på kursus inden for de sidste fire år, for at afdække årsagerne til den manglende deltagelse. Konklusionen fra undersøgelsen var, at medarbejderne f.eks. var tæt på pensionsalderen, var ordblinde, eller var ved at flytte. Virksomheden igangsatte et kursus for netop denne gruppe for at motivere dem til uddannelse, hvilket i høj grad er lykkedes, da mange blandt dem nu er voksenlærlinge.

I forhold til de eksterne relationer er der fokus på at forberede uddannelsesleverandørerne gennem en intensiv dialog og ofte i partnerskabsrelationer, så der er klarhed omkring f.eks. uddannelsens formål, indhold, varighed og gennemførelsestidspunkt.

Den økonomiske ramme for indsatsen kan godt virke som en barriere for uddannelse, som det på længere sigt er relevant at investere i.

Det danske produktionsselskab har ikke helt opnået det forventede økonomiske resultat i 2004, hvorfor de er ”meget omkostningsfokuserede”, som det formuleres af den uddannelsesansvarlige. I forhold til uddannelse betyder det helt konkret, at de har skærpet deres fokusering på den uddannelsesindsats, der er absolut nødvendig i forhold til produktionen, og at der er nogle typer af mindre nødvendig uddannelse (f.eks. i relation til at sikre stor funktionel fleksibilitet hos medarbejderne), det ikke prioriteres at gennemføre for tiden.

At virksomheden skal betale for brugen af dele af det offentlige udbud påvirker kun deres uddannelsesaktivitet i begrænset omfang. Virksomhedens uddannelsesbudget skal naturligvis dække alle omkostningerne, og betalingen for den offentligt udbudte uddannelse udgør et træk på denne konto. På den anden side har virksomheden også en praksis om at de kun bruger uddannelse, de har behov for, så samlet har brugerbetalingen kun haft begrænset negativ effekt på virksomhedens samlede uddannelsesbrug.

Virksomheden finder, at de administrative procedurer knyttet til brugen af det offentlige uddannelsesudbud i regi af AMU-systemet er meget bureaukratiske. Kursusafgiften afregnes på en meget besværlig måde, som betyder, at virksomheden bruger mange ressourcer på rent administrative opgaver, som ikke har med hverken planlægning eller tilrettelæggelse af uddannelsen at gøre. Det er alene ”sagsbehandling” og betaling af de enkelte tilmeldinger.

Det udgør i sig selv ikke en barriere for uddannelsesindsatsen, men der skal allokeres ressourcer til opgaven, som jo naturligvis indgår i virksomhedens samlede opgørelse over omkostninger.

I relation til diskussionen af de barrierer, virksomheden oplever for uddannelse skal det dog også nævnes, at der ikke er ubegrænset adgang til VEU for de ansatte. Alt den VEU, som virksomheden investerer i, skal være af relevans for virksomhedens drift og udvikling.

Det betyder i praksis, at der dels er begrænsninger på, hvilke typer af VEU medarbejderne kan deltage i, dels at der er begrænsninger i, hvor mange af medarbejderne der kan få adgang til at deltage i de typer af VEU, som virksomheden anser som relevante.



## **Billede nr. 7: En større fremstillingsvirksomhed inden for et udsat erhverv**

Dette billede illustrerer især tre forhold:

- En virksomhed hvor VEU-aktiviteten traditionelt er lav, men aktuelt høj, begrundet i medarbejderafvikling
- En virksomhed hvor VEU-aktiviteten er medarbejderinitieret og -styret af aktive tillidsrepræsentanter med god ledelsesopbakning
- En virksomhed med en VEU-aktivitet, der er baseret på tæt samarbejde med lokale uddannelsesinstitutioner og Arbejdsformidlingen



## 7. En større fremstillingsvirksomhed inden for et udsat erhverv

### 7.1 Introduktion til virksomheden

---

Dette virksomhedsbillede tegner et portræt af en industrivirksomhed, der tilhører en del af fremstillingssektoren, hvor der er en markant tilbagegang blandt virksomheder og beskæftigelse. Virksomheden er inden for fødevaresektoren. Der er tale om et mindre svineslagteri. Den havde, da dette billede blev tegnet, 452 ansatte, heraf er hovedparten faglærte industrislagtere og ufaglærte slagteriarbejdere. Virksomheden indgår i en koncern.

Når der skrives, 'da dette billede blev tegnet', skyldes det, at der er taget beslutning om at lukke virksomheden i dens nuværende form og med de nuværende ejere. Hele arbejdsstyrken er opsagt med sidste arbejdsdag 27. maj 2005. Der var på undersøgelsestidspunktet dog et begrundet håb om, at en ny ejerkreds ville overtage og videreføre bygningerne som slagteri. Men i langt mindre skala end for nuværende, formentlig ville der være tale om en virksomhed i størrelsesordenen ca. 50 ansatte.

Den forestående virksomhedslukning udgør et centralt omdrejningspunkt i dette virksomhedsbillede. Der er for mange af de ansattes vedkommende tale om personer, hvis kvalifikationer alene knytter sig til denne type virksomhed. Flere af de ansatte har en lang anciennitet på virksomheden, og dermed ikke aktuel erhvervs-erfaring fra andre erhvervssektorer. Hertil kommer det forhold, at arbejdet ikke er videre kvalificerende. De krav produktionen stiller til de ansatte, er fortrinsvist at kunne fastholde et højt tempo i rutinegjorte jobfunktioner. Hvilket er færdigheder med kun ringe anvendelsesperspektiv uden for virksomheden. Hertil kommer, at virksomheden er lokaliseret i et hjørne af Danmark, der i forvejen er hårdt ramt af ledighed.

### 7.2 Virksomhedens brug af VEU

---

Der har igennem en længere årrække været mulighed for, at de ansatte kunne deltage i efteruddannelse. Siden 1997 har man løbende kørt uddannelsesforløb for de ansatte primært i samarbejde med lokale udbydere af efter- og videreuddannelse. Der har været en stigende aktivitet i perioden fra 1997 til 2000. Herefter var der stagnation i aktiviteten frem til 2003, hvorefter den igen har været stigende. Denne stigning er i stort omfang affødt af den, på det tidspunkt, overhængende fare for lukning.

Selve virksomhedslukningen blev endelig i februar 2005. Der har dog igennem flere år været peget på muligheden, bl.a. indgik en lukning som en del af koncernens strukturplan fra år 2000. Dette medførte bl.a., at der over de senere år ikke har været investeret i ny teknologi, ligesom man ikke har arbejdet med organisatoriske forandringer. Virksomhedens aktiviteter har været videreført uden væsentlige ændringer. Dette betyder også, at der ikke har været et virksomhedsspecifikt behov for op- eller rekvalificering af de ansatte. Man har som udgangspunkt haft

de kvalifikationer virksomheden efterspurgte hos den eksisterende arbejdsstyrke. Dermed udgør dette billede et eksempel på en virksomhed uden et egentligt arbejdsbetinget behov for at iværksætte efteruddannelse af medarbejderne.

Det eneste område, hvor der har været en indsats af mere strategisk karakter, er i forhold til rekruttering af nye medarbejdere. Her har man, med succes, kørt et længerevarende introduktions- og oplæringsforløb for primært ledige med henblik på ansættelse på slagteriet. Dette forløb har bl.a. bidraget positivt til, at en række grupper med stor risiko for marginalisering er kommet ind på arbejdsmarkedet. Der kan peges på, at der i disse kurser har deltaget et større antal flygtninge og indvandrere, ligesom den lokale kommune har brugt forløbet overfor klienter på kontantydelse. Lidt atypisk har man til dette forløb entreret med den lokale tekniske skole, og ikke som langt de fleste andre steder benyttet sig af introkurser udbudt af den landsdækkende brancheskole.

Det skal tilføjes, at man i regi af hele koncernen, især i en periode op til år 2000, afviklede kurser der sigtede mod, at alle ansatte skulle igennem et forløb omhandlende samarbejde, kvalitetsbevidsthed mm. Formålet med disse kurser var at forbedre samarbejdsklima og arbejdsmiljø i koncernens virksomheder, at inddrage og motivere de ansatte for koncernens mål, og skabe grobund for arbejdsorganisatoriske ændringer. Også flertallet af medarbejdere fra denne virksomhed deltog i disse af koncernen rekvirerede kurser fra brancheskolen. Meldingen her i 2005 er dog den, at der ingen effekt har været af disse kurser på dette slagteri. Som begrundelse kan der peges på to årsager:

1. Den forestående lukning gjorde, at man ikke iværksatte forandringsprocesser.
2. Mange af de problemer, kurserne skulle imødegå, havde man ikke i samme omfang på dette slagteri. Til gengæld havde man problemet med utryghed overfor fremtiden, hvilket kurserne ikke sigtede imod at håndtere.

Efteruddannelse har gennem de senere år dermed hverken haft et strategisk eller et umiddelbart virksomhedsspecifikt sigte. I stedet var det fra start af et tilbud til den enkelte om at kunne opkvalificere sig på et område ud fra personlige ønsker og behov. Senere gled efteruddannelsessigtet over i at pege frem mod den situation, virksomheden befinder sig i aktuelt, nemlig at afklare og kvalificere de ansatte til et arbejdsliv efter en virksomhedslukning.

Der har været relativ nem adgang for de ansatte til efteruddannelse. Både lokalaf-taler og overenskomsten åbner op for to ugers betalt efteruddannelse. Eneste krav er, at der skal ligge en uddannelsesplan, at deltagerne skal gennem individuel kompetenceafklaring (IKA), og at det er uddannelse, der er omfattet af tilskud og løntabsgodtgørelse. Tilbuddene er typisk blevet til i et tæt samarbejde mellem virksomhedens uddannelsesansvarlige (uddannelsesudvalget, hvis formand meget utraditionelt er de ansattes tillidsrepræsentant) og lokale uddannelsesinstitutioner. Virksomhedens ledelse har ikke været direkte involveret, men har fuldt ud støttet initiativerne, og stillet de nødvendige rammer til rådighed. Koncernen har ikke været involveret i de lokale planer.

Det centrale formål har været at gøre efteruddannelse til et tilbud ud fra den enkeltes lyst og behov. Hvilket er en tilgang, som er usædvanlig blandt faglærte og ufaglærte både i almindelighed og f.eks. denne branche og koncern. Denne frihed til trods, er det langt fra alle ansatte, der har benyttet sig af muligheden for efteruddannelse. Der hersker i organisationen og blandt de ansatte en vis skepsis med

hensyn til nytten af efteruddannelse, og lysten til at deltage er hos mange yderst begrænset. Det vægter også, at deltagelse i efteruddannelse medfører et løntab i sammenligning med den akkord, de fleste er på. Endelig er der mange, der ikke kan se, de har et behov, upåagtet at det har de, hvis de skal gøre sig håb om at finde et andet job efter virksomhedslukningen. Som eksempel kan nævnes, at flere af de ansatte har svage danskfærdigheder, men alligevel finder de ikke, at de har et behov for FVU(Forberedende Voksen Undervisning)-undervisning i dansk. Det er til dette meldingen, at interessen og erkendelsen af et behov har været stigende over de sidste par år, hvilket først og fremmest kan tilskrives udsigten til virksomhedslukning. Aktuelt er der betydelig større interesse for deltagelse end set tidligere.

Det skal nævnes, at efter lukningen blev en realitet i februar måned, er der iværksat en række organisatoriske tiltag, der har sat efteruddannelse i mere systematiske rammer. Den uddannelsesansvarlige er ansat på fuld tid på opgaven, og vil i øvrigt være det også efter slagteriets lukning i kraft af vedkommendes rolle som koordinator for indsatsen og vejleder for tidligere ansatte. Af andre tiltag kan nævnes, at vejledningsindsatsen af de ansatte er intensiveret, med henblik på at afklare folk og understøtte dem i jobsøgning og uddannelsesvalg. Som en lille hændelse kan nævnes, at en ansat brød ind under en samtale og fortalte vores kontaktperson, at han havde fået arbejde under forudsætning af et truck-kort. Hvilket den uddannelsesansvarlige lovede at tage hånd om og vende tilbage til i løbet af dagen eller dagen efter. I øvrigt lykkedes det at fremskaffe en plads gennem en opringning. Der er etableret en tæt dialog og samarbejde med AF både lokalt og med regionskontoret. Og der er etableret et samarbejde med de lokale uddannelsesinstitutioner mv. om vejlednings- og efteruddannelsesforløb. Der var i dette samarbejde kimen til en konflikt. Den uddannelsesansvarlige fortalte, at det var hans ønske og klare opfattelse, at den bedste indsats ville kunne opnås gennem individuelle uddannelsesplaner, målrettet den enkeltes ønsker, behov og muligheder. Overfor dette havde uddannelsesinstitutionerne et ønske om, at man fra slagteriet samlede hele hold inden for overordnede temaer, og lod det være op til uddannelsesinstitutionerne at sammensætte længerevarende forløb. Her fastholdt de uddannelsesansvarlige en strategi, hvor man tilgodeser individuelle behov, men afviste naturligvis ikke etablering af egentlige hold. Man vil dog godt selv her være med i udformning af indhold, længde osv. Uddannelsesinstitutionernes manglende vilje og evne til at efterkomme individuelle ønsker eller måske snarere trang til at vægte økonomihensyn over den individuelle behovsopfyldelse udgør delvist en barriere for indsatsen.

### **7.3 Motivation for brug af VEU**

Et første og vigtigt forhold der har fremmet efteruddannelse, er truslen om ledighed. Selvfølgelig har dette forhold især givet sig udslag på individplan. Meldingen var den, at et stigende antal ansatte er blevet motiveret for efteruddannelse, efterhånden som det er gået op for dem, at virksomheden ville kunne blive nedlagt. Men også virksomheden har åbnet for mere efteruddannelse i lyset af lukningen. Ledelsen har været positivt indstillet overfor efteruddannelse, og stillet ressourcer og faciliteter til rådighed. Man har fra virksomhedens (koncernens) side anerkendt at have et medansvar for, at de ansatte kommer videre i deres erhvervsmæssige



karrierer. Men både den lokale ledelse og koncernen er ikke videre aktive i indsatsen og tager ikke egne initiativer.

Et andet forhold der i høj grad har fremmet efteruddannelse, har været den uddannelsesansvarliges rolle. Der gælder det interessante for denne person, at han ikke sidder i en stabsfunktion under ledelsen, men er en af de ansattes tillidsmænd. At en sådan person besidder denne rolle er atypisk både for branchen og i det hele taget. Det er til dette forhold vores vurdering, at netop i denne type virksomhed, med en meget stor gruppe af kortuddannede, der ikke er særligt velmotiverede ansatte for efteruddannelse, og hvor efteruddannelse er uden strategisk sigte, har det været en fordel med denne profil som uddannelsesansvarlig. Han er selv overbevist om, at han i anderledes omfang har kunnet motivere for deltagelse i efteruddannelse, idet han har haft en anden legitimitet i de ansattes øjne. Omvendt har problemet været, at han i udgangspunktet på mange måder har manglet et teoretisk fundament, hvilket dog er opnået over tid gennem erfaring og deltagelse i efteruddannelse. Han påpeger også som et problem, at han ikke udefra har haft tilstrækkelig støtte i sit virke. Koncernens uddannelsesafdeling (personaleudviklingsafdeling) har ikke været ham til megen hjælp. Fra hans forbund, NFF, har han fået stor moralsk og politisk støtte, men kun begrænset praktisk hjælp og vejledning i hverdagen. Moralsk støtte har det heller ikke manglet på fra den lokale ledelse. Men som nævnt har man ikke her bidraget aktivt, ligesom koncernen har været passiv, hvilket er mindre optimalt, da man med rimelighed kunne forvente, at der her var en vis ekspertise til at indgå i denne type aktiviteter. Fra koncernens side har man vægtet den umiddelbare interesse, at slagteriet skal fungere driftsmæssigt helt frem til lukningen.

Et tredje forhold der har virket fremmende på efteruddannelse er, at virksomheden befinder sig i et område, hvor der er tradition for skolesamarbejde. Dette forhold fremhæves som afgørende for, at virksomheden har brugt de lokale uddannelsesinstitutioner frem for f.eks. brancheskolen. Det har givet overblik, og man har kunnet begrænse sine forhandlinger til ét samarbejdsforum, frem for at skulle forhandle med mange institutioner i valg mellem konkurrerende ydelser, som umiddelbart fremstår identiske. Der var også den fordel ved det lokale valg, at institutionerne kunne udvikle og udbyde forløb i fællesskab og på tværs af deres kernekompetencer<sup>2</sup>. Den uddannelsesansvarlige har den opfattelse, at på en række andre steder virker uddannelsesinstitutioners rivalisering og indbyrdes konkurrence mere forvirrende end afklarende for virksomheden, ligesom denne konkurrence ikke umiddelbart lod sig registrere i form af mere kvalitet i ydelserne. Det interessante i denne sammenhæng er, at man åbenlyst har valgt den lokale løsning frem for de institutioner, hvor ekspertisen umiddelbart måtte forekomme større. Helt konkret drejer det sig om et fravalg af brancheskolen. Dette valg kan dog begrundes i andet end 'lokalpatriotisme'. Det er generelle og almene færdigheder frem for branchemæssige færdigheder, der har været efterspurgt med VEU-indsatsen.

Et sidste forhold der har fremmet efteruddannelse, er, at man har haft den økonomi, man kunne ønske sig til sin rådighed. Dette er ellers ofte en barriere for efteruddannelse af kortuddannede, idet virksomheder ofte ikke investerer større midler i efteruddannelse af denne gruppe. Når økonomien har været til stede her, kan det tilskrives to årsager. Finansiering af efteruddannelse og adgang til løntabsgodtgø-

---

<sup>2</sup> Teknisk skole og AMU-centret er nu begge fusioneret ind i en større erhvervsskole, der dækker hele regionen.

relse forudsætter som hovedregel, at uddannelsen skal have et generelt (arbejds-markedspolitisk) sigte, hvorimod der er indskrænkede muligheder ved virksomhedsspecifikke eller på anden måde særligt tilrettelagte ønsker. Dette kolliderer med mange virksomheders ønsker om netop virksomhedsspecifik efteruddannelse, tilpasset et konkret, lokalt og aktuelt behov. Dette er imidlertid ikke noget problem i denne virksomhed, idet den efteruddannelse, der efterspørges, netop er generel i kraft af at være vejledning, almene kurser/tilbud, brancheintroducerende forløb, grunduddannelser og certifikatkurser. Et andet forhold er den region, virksomheden ligger i. Den høje ledighed i lokalsamfundet har gjort, at der er afsat mange ekstraordinære midler. Bl.a. har de ansatte fået tilbud om en fremrykket indsats fra AF, selvom de endnu ikke er ledige, men i arbejde frem til 27. maj 2005. Det er et enestående tilbud, som i øvrigt har bidraget væsentligt til positive resultater i kraft af, at mange allerede er lovet anden beskæftigelse.

## **7.4 Barrierer for VEU**

---

Den største barriere for efteruddannelse i denne virksomhed er de ansattes syn på og opfattelse af deltagelse i efteruddannelse. Der er en læringskultur i virksomheden, blandt de ansatte og i hele branchen, hvor efter- og videreuddannelse ikke tillægges stor værdi ud over at være et nødvendigt onde. Som vi tidligere har været inde på, er de ansatte traditionelt ikke i større antal motiveret for deltagelse, ligesom deres deltagelse forudsætter, de kan se, det sker for at få tilgodeset et åbenlyst behov. I mange virksomheder er dette behov arbejdsrelateret, hvilket ikke er situationen i denne virksomhed. Det åbenlyse behov i dette tilfælde, der øgede motivationen hos både deltagere og virksomheden, var den åbenlyse risiko for – og det faktum –, at de ansatte skulle ud i et jobskifte.

Som et eksempel på et behov, der eksisterer, men ikke er erkendt, blev der nævnt manglende læse- og skrivefærdigheder. Mange af de ansatte har mangelfulde danskfærdigheder. Alligevel var det vanskeligt at få et hold op at stå på den forbedrende voksenundervisning. Og når det alligevel lykkedes, skyldes det antagelig kun en meget ihærdig indsats fra den uddannelsesansvarlige, i form af at han tog personlig kontakt til en række af dem, han vidste havde et problem. I øvrigt er det, at han samtidig er tillidsmand/kollega et forhold, der har legitimeret denne handling. Det ville ikke have været blevet accepteret, hvis en ledelsesrepræsentant havde gjort noget tilsvarende.

Virksomhedens læringskultur udgør et problem og en barriere både i den nuværende situation og hvis virksomheden havde skullet fortsætte. Virksomheden ville have meget svært ved at motivere de ansatte for deltagelse, selv hvis denne blev anset for nødvendig.

En anden barriere for efteruddannelse er, at virksomheden ikke efterfølgende bruger de kvalifikationer, de ansatte har tilegnet sig, hvilket er en barriere denne virksomhed har til fælles med mange andre, men med en begrundelse der sjældent er opmærksomhed omkring. Ofte bindes dette problem op på, at de (offentlige) uddannelses tilbud ikke er tilstrækkeligt målrettede mod virksomhedens behov eller at virksomhederne har forkerte eller mangelfulde forventninger til efteruddannelse. I denne virksomhed fremstilles imidlertid et tredje, og måske i virkeligheden meget udbredt, forhold: Virksomheden har ikke behov for den efteruddannelse, de ansatte deltager i. Virksomheden mener ikke at have et behov for efteruddannelse,

idet de ansatte har de kvalifikationer, der umiddelbart efterspørges. Man kan selvfølgelig altid diskutere, om dette udgør en barriere i traditionel forstand. Men i en tid hvor videre- og efteruddannelse italesættes som en nødvendighed for alle virksomheders drift og udvikling, fremstår det udefra set som en barriere. Virksomheden lever i omgivelsernes øjne ikke op til sine forpligtigelser overfor de ansatte og samfundet. Ligesom den afskriver sig muligheden for udvikling, hvilket i øvrigt grundet lukningen så heller ikke er aktuelt i dette tilfælde. Sådan ser mange af de ansatte det imidlertid ikke. Tværtimod finder de i lighed med virksomhedsledelsen heller ikke, at der er et behov for efteruddannelse. Efteruddannelse er blandt mange af de ansatte kun noget man deltager i, hvis er et nødvendigt og åbenlyst behov, hvilket der er i den nuværende situation. Men det gør ikke, at man nødvendigvis grundlæggende er blevet mere positiv. Man accepterer blot tingenes tilstand som et nødvendigt onde.

I forlængelse heraf udgør det også en barriere set fra ledelsessiden, at de ansatte indplaceres i et uddannelsesprogram lanceret af koncernen, som ikke modsvarer det erklærede behov, grundet virksomhedens særlige status. Koncerntilknytningen kan dermed opfattes som en faktor, der begrænser brugen af VEU. Det at man ikke efterfølgende har anvendt denne uddannelse, har måske ligefrem underbygget en eksisterende læringskultur, der langt hen ad vejen ser efteruddannelse som nytteløst og spild af tid.

## **7.5 VEU-anvendelsen som en arbejdsmarkedspolitisk succeshistorie**

Efteruddannelsen i virksomheden har haft karakter af at være et personalegode, som en del medarbejdere og flere over tid, men langt fra alle, har benyttet sig af. Efteruddannelse har ikke haft noget strategisk eller virksomhedsspecifikt anvendelsessigte. Efteruddannelse har dermed været uden tilsigtet effekt for virksomheden ud over at være noget i sig selv, og ud fra hvad den enkelte har anvendt det til efterfølgende. Dette har imidlertid ændret sig med den aktuelle situation, hvor virksomheden er under afvikling. Den liberale efteruddannelsespolitik, virksomheden har anlagt, har betydet, at de ansatte besidder kvalifikationer, der efterspørges i andre brancher, er blevet afklaret om andre muligheder, og er mentalt bedre 'klædt på' til et jobskifte. Dette har gjort, at virksomheden på sin vis fremstår som en succeshistorie. Mange af de ansatte har fået job eller har påbegyndt en uddannelse. En måned før virksomhedslukningen har knap 100 fået nyt arbejde. Ca. 50 ansatte er på en 'fremrykket indsats' fra AF. Omkring 200 er i uddannelsestilbud, nogle af dem i forløb, der peger direkte frem imod arbejde, idet uddannelse bindes op på rekruttering til en konkret virksomhed. Endelig er der flere i en alder, der gør, at de kan gå på efterløn mv.

Et konkret eksempel på denne succeshistorie er, at 14 af de ansatte påtænker at starte på uddannelsen som social- og sundhedsassistent. Ideen og motivationen kommer af et vejlednings- og introduktionsforløb, hvor der blev sat fokus på jobmuligheder inden for psykiatrien. Her blev det fremhævet, at området har det flaskehalsproblem, at man ønsker flere mandlige ansatte, idet mænd bedre kan sætte sig i respekt og håndtere voldelige og truende patienter. Dette åbnede øjnene for et uddannelsestilbud og jobudsigter, som umiddelbart ligger langt fra slagteriarbejders almindelige forestillinger.

Succeshistorien er et godt eksempel på, hvorledes en effektiv arbejdsmarkedspolitik med fordel kan bevæge sig 'indenfor murene' i en virksomhed, der står overfor lukning eller et større antal afskedigelser. Den er ydermere et godt eksempel på, hvilken betydning gode samarbejdsrelationer har, såvel internt i virksomheden som i forhold til arbejdsmarkeds- og uddannelsesmyndighederne. Tillidsrepræsentanten har her skabt en gunstig uddannelseskultur i afviklingssituationen, og har løftet en betydelig opgave med succes.



## **Billede nr. 8: En mindre, vidensintensiv fremstillingsvirksomhed i elektronikbranchen**

Dette billede illustrerer især fire forhold:

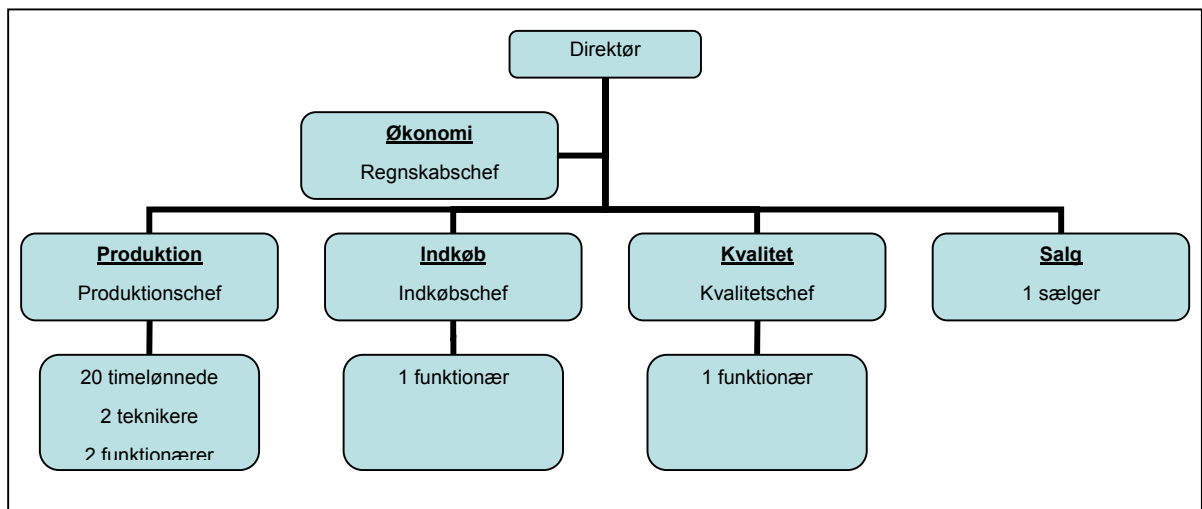
- Virksomheden befinder sig i en sikker forretningssituation i den konkurrenceudsatte elektronikbranche, hvor medarbejderkompetencer ses som det afgørende aktiv
- Virksomheden befinder sig i en personalepolitisk balance med en udbredt konsenskultur omkring læringsbehov og –aktiviteter, især blandt de timelønnede
- Virksomhedens læringsorienterede personalestrategi er initieret og implementeret af produktionschefen
- Virksomheden indgår i en symbioselignende relation med en offentlig kursusudbyder, der minimerer barrierer



## 8. En mindre, vidensintensiv fremstillingsvirksomhed i elektronikbranchen

### 8.1 Introduktion til virksomheden

Virksomheden er en mindre virksomhed inden for elektronikbranchen, beliggende i Nordjylland. Den har eksisteret siden 1983. Virksomheden er et aktieselskab og ejeren har yderligere en anden elektronikvirksomhed i samme region. Nedenstående diagram illustrerer virksomhedens organisation:



Virksomhedens kerneydelse er at indgå som produktionsenhed i samarbejde med virksomheder, der har valgt at outsource sin produktion af elektroniske produkter. Virksomheden tilbyder herudover at foretage forskellige test som et led i kvalitetssikring, og at forestå det samlede indkøb, af såvel elektriske som mekaniske komponenter, til en kundes produktion. Yderligere kan virksomheden tilbyde SMD (Surface Mounted Device)-montage eller den traditionelle elektronikmontage samt overfladekontrol, mekanisk samling, brugerafprøvning og detailpakning.

Virksomheden blev i 1998 certificeret efter ISO9002 og i 2001 efter ISO9001:2000. Virksomheden udfører overvejende ordreproduktion for den ”professionelle elektronik” og ikke for ”underholdningselektronikken”, hvilket bl.a. betyder, at de produkter, som virksomheden er underleverandør til, ofte er små serier med en høj stykpris og en lang levetid. Af eksempler på produkter, som virksomheden leverer, kan nævnes print til renoverede styringer af ældre ventilationssystemer, som forefindes på hospitaler eller mere moderne print til avancerede højtryksspulere eller satellitmodtagere. Den gennemsnitlige ordrestørrelse er på ca. 1000 stk.

Udover at pleje kontakten til virksomhedens ovennævnte kundekreds har virksomheden også en anden strategi, der omhandler pleje af kontakten til såkaldte udviklingsafdelinger, som er betegnelsen for ingeniørvirksomheder, der udelukkende beskæftiger sig med udvikling af prototyper. Samarbejdet med disse virksomheder fungerer på den måde, at når ingeniørvirksomheden af en given producent har fået til opgave at udvikle en prototype, så kontakter de ofte elektronik-



virksomheden som sparringspartner omkring, hvad der er muligt at udvikle og producere mht. printelementer. Det koster ikke virksomheden noget at indgå i dette samarbejde, tværtimod får de ofte deres andel i produktudviklingen betalt af den aktuelle ingeniørvirksomhed.

Kontakten til udviklingsafdelingerne, som varetages af produktionschefen er ikke tilfældig. Der skal helst være kontakt til tre forskellige elektronikområder - underholdningselektronik, maskinstyringselektronik og navigationselektronik. Derudover har nogle af virksomhedens almindelige kunder en selvstændig udviklingsafdeling, som der også samarbejdes med.

I øjeblikket er virksomheden i gang med at skulle have ansat en sælger og forventer, at der også bliver brug for flere timelønnede i den nærmeste fremtid. Ifølge produktionschefen er de inden for de sidste to år gået fra en udnyttelse af produktionskapaciteten på ca. 60 % til 80 %, og hvis denne skal stige yderligere, så kræver det også noget mere administrativt personale, og her begynder det at blive en balancegang for, hvad der kan betale sig økonomisk.

Virksomheden melder aktuelt om stigende afsætning, men fornemmer samtidig, at konkurrencen i branchen i løbet af de sidste to-tre år er blevet skærpet. 90 % af de produkter, som virksomheden er underleverandør til, går til eksport. I forbindelse med de mange offentlige diskussioner omkring outsourcing, påpeger produktionschefen, at det mærker virksomheden ikke noget til. Det vil sige, at virksomheden ikke har oplevet pres fra kunderne om at få lavere priser for *"ellers vil de gå til østen"* og forklaringen på dette er, ifølge produktionschefen, virksomhedens produkter, som *"man ikke bare lige kan gå ud i østen og få lavet"*. Det er, ifølge produktionschefen, således sværere at flytte mindre serier end store serier til udlandet fordi de kundespecificerede elektronikkomponenter kræver særligt know-how. Kontakten til virksomhedens kunder bliver karakteriseret som værende tæt.

## **8.2 Virksomhedens personalepraksis, uddannelsespolitik og brug af VEU**

---

For ca. 8 år siden da virksomheden fik ny produktionschef, blev personalepolitikken markant ændret. Førhen var der ikke blevet gjort meget i efteruddannelse, og udviklingen foregik hovedsagligt ved learning-by-doing-princippet, hvilket betød, at fleksibiliteten var meget begrænset. Den dengang nye produktionschef gik straks i gang med at ændre på disse forhold. Hans mål var at anvende efteruddannelse som et led i virksomhedens strategiske planlægning. Holdningen er, at da teknologien er en meget dynamisk verden – er det meget vigtigt at sikre sig, at medarbejderne fagligt kan følge med, hvilket har en stor betydning for virksomhedens konkurrenceevne.

### **8.2.1 Virksomhedens personale**

---

De timelønnede, som er den største medarbejdergruppe i virksomheden, består udelukkende af kvinder og de har generelt en høj anciennitet, ca. mellem 5 og 17 år. Ligeledes består funktionærgruppen udelukkende af kvinder, som er faglærte inden for kontor. De to teknikere er mænd, faglærte og de er ansat på funktionærlignende vilkår.

De timelønnede fungerer som delvist selvstyrende grupper. Det eneste de ikke har beføjelser til er at ansætte og fyre medarbejdere. I virksomheden er der ingen arbejdsleder, men der er en produktionschef, en planlægger samt tre gruppeledere, og disse personer afholder et ugentligt møde. Det er udelukkende produktionschefen, som tager sig af ansættelser og afskedigelser.

Medarbejderne giver udtryk for, at de er glade for at være ansat på virksomheden, og der synes at herske en vis ro på virksomheden, hvor der er stor tillid til ledelsen, og der forekommer et godt og solidt forhold imellem de ansatte. I virksomheden har der de sidste fire år ikke været en tillidsrepræsentant, idet ingen ønskede at overtage rollen, da den tidligere stoppede. At der ikke er en tillidsrepræsentant fungerer, ifølge både produktionschefen og medarbejderne, fint for alle parter og medarbejderne giver udtryk for, at de ikke finder det nødvendigt med en tillidsrepræsentant.

Virksomhedens produktionsafsnit er overvejende delt op i to afdelinger: automatisk SMD-montage og den traditionelle manuelle elektronikmontage.

I forhold til de timelønnede lægges der meget vægt på, at der er en høj grad af fleksibilitet og at alle kan rotere rundt i hele virksomheden og hjælpe til der, hvor det er nødvendigt. Det er dog sådan, at nok kan alle varetage de manuelle montagejobs, men ikke alle er fuldt kvalificeret til at betjene SMD-automat-linjerne. Det vil med andre ord sige, at medarbejderne i SMD-afdelingen godt kan hjælpe til i resten af huset, men omvendt er der ikke andre, som kan gå ind og overtage arbejdsfunktionerne ved SMD-maskinerne. Medarbejderne ved disse maskiner har dermed nogle mere specialiserede kvalifikationer, som er på et højere niveau end kollegernes. Årsagen til, at denne viden ikke kan deles ud på hele huset skyldes, at det er meget vigtigt at oparbejde erfaringer og evner til at reagere på uforudsete problemer ved gennemførelsen af nye produktioner. At kunne forebygge fejlstop og kunne optimere er centralt ved disse dyre automater. Det betyder, at medarbejderne ved SMD-montagen udgør en særlig kernemedarbejdergruppe, og disse personer er endvidere de sidste, der bliver set på ved bemandingsreduktioner. Dog skal det nævnes, at alle medarbejdere i sin tid fik tilbuddet om at blive uddannet ved SMD-maskinerne.

### **8.2.2 Virksomhedens uddannelsespolitik**

---

Produktionschefen har lavet en uddannelsesplan over medarbejdernes både eksterne og interne opkvalificering, og disse planer opdateres og anvendes løbende f.eks. ved ny bemanding ved sygdom, rekruttering eller når der skal planlægges ny produktion.

Det er overvejende produktionschefen, som kommer og giver besked, når de timelønnede skal på kursus, og dette fungerer til alles tilfredshed. Generelt kan samtlige timelønnede i virksomheden betegnes som havende en høj faglig kursuserfaring, og ifølge kursusstatistik fra AMU-Nordjylland kan det aflæses, at virksomheden sammenholdt med virksomhedens størrelse i forhold til antal ansatte timelønnede i relativ stor grad gør brug af hele skalaen af de teknisk-fagligt kvalificerende kurser, og i mindre grad af IT- og værktøjskassekurserne, hvor sigtet mere er motivationelle og sociale kvalifikationer.

Virksomheden afholder fast to gange om året informationsmøder, hvor medarbejderne orienteres om udviklingen samt om efteruddannelsesplaner. Ellers foregår meget af kommunikationen mellem ledelsen (især produktionschefen) og medarbejderne i løbet af hverdagen, hvor snakken sagtens kan falde på den enkelte medarbejders uddannelsesplan, og skulle der opstå en spidssituation, vil der hurtigt blive indkaldt til fællesmøde i hallen. Dog bliver der specifikt for teknikerne samt funktionærgruppen i forbindelse med den årlige lønsamtale drøftet forhold vedrørende uddannelsesplanlægningen.

Når medarbejderne bliver sendt på kursus, er det primære mål, at de kommer hjem med nogle kvalifikationer, og dette uanset om de har fået beviset eller ej. Det betyder med andre ord, at efteruddannelseskurser i virksomheden ikke anvendes som en (fra)sorteringsmekanisme.

### 8.2.3 Virksomhedens rekrutteringspolitik

---

Efter den nye produktionschef er kommet til, så ansættes der ikke længere time-lønnede direkte fra gaden og han har indført, at de ansatte skal have været igennem nogle bestemte kurser, en ”grundpakke”, før de kan siges at være fleksible i virksomhedens daglige arbejdsgang. Grundpakken er inden for det sidste års tid blevet udvidet med et par kurser og yderligere er det blevet et krav, at der skal afleveres en skriftlig ansøgning.

Rekrutteringsmetoden er enten at håndplukke praktikanter fra 12 plus 4 AMU-forløbet<sup>3</sup>, hvilket især hænger sammen med, at fagpersonalet ved AMU-Nordjyllands elektronikafdeling har et særdeles godt kendskab til, hvilke kvalifikationsbehov det lige netop er, virksomheden har brug for, ellers får virksomheden mange uopfordrede ansøgninger. For nyansatte har virksomheden et tilrettelagt indkøringsforløb, hvor der bl.a. gøres meget ud af at skifte mellem siddende og stående arbejde, ellers foregår oplæringen via sidemandsoplæring.

Ved den seneste ansættelsesrunde blev der først og fremmest lagt vægt på de personlige egenskaber, idet det anses som vigtigt, at personen passer ind i huset og dernæst blev der set på de faglige kvalifikationer, men skulle disse på samme tid ikke være i orden, så blev vedkommende ikke ansat. Muligheden for denne frasortering skyldes, at der i øjeblikket er så mange ledige inden for faget i lokalområdet.

## 8.3 3. Motivation og barrierer ved brug af VEU

---

I forhold til omverdensfaktorer og den personalepolitiske strategi tager virksomheden, som beskrevet indledningsvist, i høj grad udgangspunkt i den tekniske udvikling og dermed i forventningerne om den fremtidige konkurrencesituation. Virksomheden ændrede som nævnt tidligere sin personalepolitiske strategi i forbindelse med ansættelsen af den nuværende produktionschef og er i den forbindelse blevet internt teknisk-organisatorisk moderniseret, hvor det er meningen, at effektivitet og fleksibilitet skal forbedre konkurrenceevnen. Virksomheden har

---

<sup>3</sup> AMU-Nordjylland tilbyder et sammenhængende forløb med 12 ugers elektronikkurser plus 4 ugers virksomhedspraktik. Dette forløb er meget anvendt i aktiveringssammenhæng.

fokus på at øge både fleksibiliteten og kreativiteten hos samtlige medarbejdere og omstillingsevne spiller en stor rolle i kvalifikationskravene til arbejdsstyrken, hvorfor der i arbejdsstyrken er en udbredt grad af horisontal funktionel fleksibilitet.

De ansatte giver udtryk for, at de har accepteret og godt kan forstå den nuværende produktionschefes holdning til efteruddannelse, nemlig, at det i denne branche er nødvendigt at være med på den nyeste mode for at kunne overleve. Man kan sige, at der findes en konsensuskultur på virksomheden, der gør vedvarende kvalificering til en indarbejdet del af virksomhedens hverdag.

Ifølge produktionschefen kan AMU-kurserne i nedgangsperioder blive anvendt som bufferfunktion for de timelønnede, og denne anvendelse er de timelønnede bevidst omkring og tilføjer, at de finder det bedre end at være på fordeling.

Medarbejderne anvender ikke fagforeningen til noget og mener heller ikke, at organisationerne nogen sinde har været inde i billedet omkring noget med efteruddannelse.

I virksomhedens personalepolitik er der en klar strategi omkring, at både teknikere og de timelønnede kommer på relevante elektronikkurser og således er på forkant med udviklingen og dermed er endnu bedre i stand til at kunne klare mikroelektronikken<sup>4</sup>. Yderligere lægges der også vægt på, at alle de ansatte har forståelsen for betydningen af de produkter, som de arbejder med, f.eks. har alle medarbejdere for nylig været på kursus i printpladefremstilling på trods af, at virksomheden køber disse som en råvare. Men printpladen er efterhånden blevet virksomhedens dyreste komponent, og netop derfor lægges der vægt på, at medarbejderne ved, hvordan den er bygget op, så de kan passe på den i arbejdsprocessen.

### 8.3.1 De timelønnede

---

I forhold til det at komme på kursus på elektronikafdelingen ved AMU Nordjylland giver medarbejderne udtryk for, at indholdet og kvaliteten på kurserne er i orden. Tempoet på AMU er langsommere end i virkeligheden, men det gør ikke noget. Dog kan det godt være svært at få kursusbeviset, for det første, fordi faglærerne presser kursisterne; en medarbejder udtalte: *"Certificeringen fungerer fint og man får bestemt ikke kursusbeviset, hvis man ikke har lavet det krævede stykke arbejde og sådan har det altid været"*, men for det andet, også fordi medarbejderne presser sig selv. En medarbejder udtalte: *"Man vil jo gerne have noget med hjem."* Medarbejderne ved godt, at de ikke risikerer deres job, hvis de ikke består et kursus og, at virksomheden har den holdning, at så kan man enten prøve igen eller også har man været der og alligevel fået noget med hjem.

Medarbejderne er glade for, at der er et AMU-center i lokalområdet og at de dermed ikke skal rejse og evt. overnatte ude i forbindelse med AMU-kurserne.

Produktionschefen beskriver de timelønnedes motivation, fra han startede med uddannelsesplanlægning og til nu, for at komme på kursus som stigende. Før kun-

---

<sup>4</sup> Begrebet mikroelektronik beskriver, at der kommer noget elektronik, som er mindre end det der p.t. eksisterer. Fagfolk inden for branchen er endnu ikke blevet enig om hvilke mere præcise fagudtryk, der skal anvendes til at beskrive den kommende trend, hvorfor vi ikke kan betegne det "nye" for andet end mikroelektronik.

ne de godt være lidt mut ved tanken, men nu opfatter han, at de ligefrem rækker armene ud. Uden at have talt direkte med medarbejderne om dette fornemmer han, at de især inden for de sidste par år er blevet meget bevidste om, at konkurrencen er blevet hårdere og her mener han i forhold til de mange ledige inden for branchen. Han har hørt dem tale om, hvor synd og forfærdeligt det er med alle de ledige. Så ledigheden i lokalområdet kan siges fremme de ansattes uddannelsesmotivation.

”En spændende opgave, det er når man lægger en bunke papirer ud til dem og siger prøv at se her, vi skal have lavet en eller anden modifikation, vi skal have gjort noget, det som maskinerne ikke kan, det som der ikke er rutine, skære nogle baner, splitte nogle komponenter op og så siger vi til dem, find selv ud af en fremgangsmåde, det skal bare ende med at se nogenlunde sådan ud. Så vender jeg ryggen til og går, og så lyser de helt vildt op, og det er bare alle tiders, når de kan få sådan en opgave. Det er jo ikke alle, der får sådan en opgave, men mit mål er, at alle dem i hallen kan gøre det. Og der kan man sige, at der er en tre stykker og det er faktisk de nye, som mangler. En ting er, at de er gode til at lodde, men de skal også kunne finde et system inde i hovedet og læse det på papiret – kunne læse det og få det fra hovedet ud gennem hænderne. Og det gør de, når selvtilliden er der”.

*(Produktionschef, 6.april, 2005)*

Derudover fornemmer produktionschefen også, at motivationen er højnet på grund af udsigten til at være kvalificeret nok til at kunne få nogle af de mere spændende opgaver, som beskrives som følgende:

Ifølge produktionschefen kan alle, når de fagligt er kvalificeret til det samt at han desuden kan se, at de kan håndtere teknologien, få tildelt en ”spændende opgave”.

For de timelønnede giver produktionschefen klart udtryk for, at kurser vedrørende produktionen er 1. prioritet og 2. prioritet er sprog og edb. Ønsker om blomsterbinding og lignende kan ikke komme på tale.

### **8.3.2 Teknikerne**

---

Vedrørende teknikerne lægges der ligeledes meget vægt på, at de er med på moden, hvad angår teknologiudviklingen. Men derudover bliver der også set på, hvad der evt. skal til af efteruddannelse for at lette og forbedre de daglige arbejdsrutiner for teknikerne.

I forhold til kurser til teknikerne gør virksomheden primært brug af hhv. Aalborg Handelsskole (sprog og edb) og tekniske skoler (tekniske fag) (i prioriteret rækkefølge Aalborg, Viborg og Sønderborg). Hvilken teknisk skole, der anvendes, kommer an på, hvor det aktuelle kursus udbydes. Den geografiske placering af skolen er ikke noget problem for teknikerne, idet de godt er klar over, at kursusudbuddet ikke er særligt stort.

En gang om året modtager virksomheden de tekniske skolars kursuskatalog og ofte ligger kurserne kun én gang om året, hvilket indimellem volder problemer og forårsager irritation, men der er dog forståelse for, at skolerne ikke har råd til tomme pladser. Når det drejer sig om teknikerne, er der også det problem, at de tekniske kurser kun kan tages på de tekniske skoler, fordi der ikke forefindes private udbydere af disse, hvilket hænger sammen med, at de tekniske skoler er de

eneste, der har det ofte dyre og komplicerede udstyr, der skal til for at kunne køre kurserne.

Handelsskolen bliver overvejende anvendt til sprog- og edb-kurser, men skulle skolens kursusprogram ikke harmonere med virksomhedens behov, så er det ikke noget problem for virksomheden at finde en alternativ udbyder - enten en anden offentlig eller privat udbyder. Virksomheden oplever, at den i en jævn strøm modtager kursustilbud inden for dette område.

Hverken Handelsskolen eller Teknisk Skole anvendes som bufferfunktion i nedgangsperioder.

### 8.3.3 Funktionærerne

---

Funktionærgruppen er virksomhedens ”værste” punkt mht. uddannelsesplanlægning, og området betegnes som virksomhedens største problem, når det gælder efteruddannelse. Problemet består i, at der internt i virksomheden ikke er oparbejdet en afløsning- eller suppleringsordning, således at en medarbejder kan undværes. Det betyder ikke, at personalet aldrig er på kursus, men i forhold til virksomhedens ønsker omkring forretningsstrategien og personalepolitikken så forekommer det for sjældent. P.t. er der stor interesse fra personalet om at komme på udvidede edb-kurser, og ledelsen er i gang med at forsøge at få gjort noget ved problematikken. At der er denne afhængighed af den enkelte funktionær beskrives dels som havende noget at gøre med den uforudsigelighed, der er i virksomheden vedrørende de daglige arbejdsrutiner og dels det, at der inden for hvert område kun sidder én person og varetager alle opgaverne, og derforuden er virksomhedens kvalitetschef netop gået på pension, og det forsøges i den forbindelse at flytte rundt på nogle opgaver.

Ledelsen oplever dog ingen brok eller sure miner, og der hersker generelt forståelse for problematikken. Motivation for efteruddannelse i funktionærgruppen opfattes generelt som meget positiv.

Kursusudbydere til funktionærgruppen består af handelsskoler og private udbydere af især edb-kurser, og der er ingen problemer med at finde det rette kursus.

For ingen af de tre medarbejderkategorier ser produktionschefen brugerbetaling som et problem. Virksomheden har budgetteret med efteruddannelse, og brugerbetaling bremser dem ikke i at sende folk af sted.

”Vores største aktiv er medarbejdernes know-how og den skal vi holde ved lige og det gør vi”.

(Produktionschef, 6. april, 2005)

### 8.3.4 Samarbejde med uddannelsesinstitutioner

---

I forhold til samarbejde med udbydere af efteruddannelse har virksomheden et særdeles godt samarbejde med AMU Nordjylland og dennes elektronikafdeling. Generelt set anvender elektronikvirksomhederne fra Nordjylland flittigt det nordjyske AMU-system, og denne anvendelse er ikke tilfældig. Anvendelsen hænger nøje sammen med den netværksdannelse, der igennem de sidste 10-15 år, formidlet via kompetenceenheden HYTEK og en ERFA-gruppe, er blevet skabt mellem

virksomhederne og elektronikfaglærergruppen ved AMU Nordjylland. Produktionschefen er medlem af denne ERFA-gruppe og deltager aktivt i netværket.

### **8.3.5 AMU-Nordjylland og ERFA-grupperne**

---

I midten af 1980'erne foregik der en intensiveret indsats for at skabe et samarbejde mellem AMU-centret og de nordjyske elektronikvirksomheder, og det førte på et forholdsvis tidligt tidspunkt til en institutionalisering, idet der blev nedsat en såkaldt erfaringsgruppe (ERFA-gruppe). Strukturen er i dag den, at der i denne deltager to elektronikfaglærere samt AMU-afdelingslederen fra AMU's side samt ca. elleve personer repræsenterende hver sin virksomhed. Disse personer er ofte produktionschefer eller andre områdechefer fra virksomhederne. Arbejdet er organiseret med ca. tre møder om året og suppleres af og til med aflæggelse af virksomhedsbesøg. I starten deltog der også fagforeningsrepræsentanter, men i forbindelse med en lovændring der påbød oprettelse af lokale uddannelsesudvalg ved AMU-centre, er de gledet ud af ERFA-arbejdet. Dagsordenen ved disse ERFA-gruppemøder beskrives som værende ganske mangfoldig.

For det første sker der en betydelig informationsudveksling om teknologiudviklingen i branchen. Omfattet er også om der er optræk til nye former for arbejdsorganisation, samt hvordan markedsudviklingen tegner sig. Det opfattes som et fælles anliggende at spore sådanne nye udviklinger. Tilsvarende gives der informationer fra AMU-medarbejdere om udviklingen på kursusområdet, og om der er nye, udekkeede uddannelsesbehov. Alt dette foregår naturligvis til gensidigt udbytte for virksomhederne og AMU-personalet i og med der arbejdes med et tydeligt handlingsperspektiv, hvor der vurderes, om der er forandringsbehøvende tilstande. Er det sidste tilfældet er vejen let til at inddrage det centrale efteruddannelsesudvalgs medlemmer i det opfølgende arbejde. Men også til styrkelse af den almindelige driftsudvikling er informationsudvekslingen værdifuld. Såvel virksomhederne som AMU-centret er langt bedre i stand til at afstemme deres kalendere for, hvornår medarbejderuddannelsen bedst kan foregå. Uddannelsesplanlægning får her fra begge sider et vitamintilskud.

For det andet diskuteres der kursusafvikling og pædagogik. Målgruppen for AMU-uddannelserne i elektronikbranchen er især ufaglærte kvinder og mange af dem beskrives som værende fastlåste i bestemte jobsituationer, og de kan være frygtssomme overfor forandringer. Ligeledes er der mange, der ved indgangen til branchen har begrænset motivation for at efteruddanne sig, bl.a. af frygt for at gå ind ad døren på en uddannelsesinstitution. De kan virke uddannelsesfremmede. Sådanne situationer er også genstand for drøftelse i ERFA-arbejdet. Produktionschefen beskriver det med sine egne erfaringer således:

”Det dur ikke, at fleksibiliteten er begrænset, det kræver for meget energi, hvis man har nogle piger, som man ikke lige ved, hvad man skal sætte til, fordi de ikke kan ret meget andet, end det de er vant til dvs., de har ikke færdighederne og de bliver desuden sure, hvis man sætter dem til noget andet, fordi de ser det som en degradering. Da jeg begyndte at sende vores medarbejdere af sted, sad nogle af dem med tårer i øjnene, fordi de ikke havde været på skole siden folkeskolen og nogle i kun 7 år. Men jeg tog en snak med dem både i grupper og individuelt og forklarede dem, at hvis de ville blive inden for elektronik, så bliver de nødt til at følge efteruddannelsesmønstret, fordi teknologien farer sådan af sted, at man næsten ikke kan følge med. Jeg fik dem af sted og besøgte dem og tog samtidig en snak med AMU-underviserne og forklarede dem pigernes problemer og bad dem gøre alt for, at de fik en succesoplevelse, så jeg kunne få dem af sted igen og det er lykkedes, nu er det en rutine.”

Drøftelser af disse forhold kan også være direkte operationelle. Der er et eksempel, hvor et kursus fremtrådte teoritungt og dermed skræmte medarbejderne fra at deltage. Der har ERFA-gruppedrøftelser ført til konkret omorganisering af kursusindholdet således, at tilgangen blev mere praksisorienteret og deltagervenlig.

For det tredje er ERFA-gruppen et forum for diskussion af vilkår for medarbejderuddannelse. Man diskuterer ønsker til ny lovgivning og ikke mindst hvilke implikationer der er af ny lovgivning.

For det fjerde udnyttes den tætte dialog også til at tale om de pågældende virksomheders beskæftigelsessituation. Skal der afskediges i en virksomhed, drøftes en sådan situation ofte med henblik på, om andre af de deltagende virksomheder med vækst er villige til at aftage disse overtallige medarbejdere.

Produktionschefen giver klart udtryk for, at AMU Nordjylland er i stand til, på grund af den tætte kontakt med de nordjyske elektronikvirksomheder, at dække differentierede behov for kursusudbud inden for elektronikbranchen, hvilket bl.a. kan ses ved, at det teknisk-faglige kursusudbud forefindes på tre forskellige niveauer, A-, B- og C-niveau, med niveau C som det mest teoritunge og krævende.

Produktionschefen lægger yderligere vægt på AMU Nordjyllands flexordning på visse elektronikkurser, hvilket har gjort det lettere at tilpasse efteruddannelse af de timelønnede med produktionen. Flexordningen består i anvendelsen af åbent værksted, hvor der gennemføres flere forskellige uddannelser på samme tid i samme lokale. Produktionschefen ser flexordningen på disse kurser som en udløber af deres samarbejde i netværket og vil presse på for at få det indført på flere kurser.

### **8.3.6 Kompetenceenheden HYTEK**

---

Parallelt med udviklingen af det nære samarbejde og ERFA-gruppen er der i AMU-regi blevet opbygget en kompetenceenhed, HYTEK. HYTEK's ydelser består overvejende af rådgivning, udvikling, forskning samt kursusafholdelse for mellemledere og produktionsansvarlige. Samtlige opgaver, som HYTEK varetager for de forskellige virksomheder i elektronikbranchen, udføres for betaling og under tavshedspligt, hvorfor der i forbindelse med opgaveudførelsen kan tilgå de samarbejdende parter informationer af fortrolig karakter. Produktionschefen beskriver udviklingen således:

"Kontakten startede engang i 1980'erne, hvor de var AMU-lærere. Dengang kom de i praktik på diverse elektronikvirksomheder og fik på den måde indblik i, hvordan maskinerne arbejdede. Derefter har de lige så stille fået opgaver og udstyr og derfra fået oparbejdet en unik viden, som ligefrem har ført dem teknisk foran. Selvom jeg har skiftet arbejdsplads nogle gange, har jeg hele tiden haft kontakt til den samme person i HYTEK – vi er igen Tordenskjolds soldater. Vi møder hinanden selvom vi er repræsentant for en anden virksomhed, men vi skal jo alle samme sted hen – så netværket brydes ikke, så længe man er inden for elektronikindustrien. ... Vi kunne ikke undvære HYTEK".

HYTEK har oparbejdet en position, der har givet AMU Nordjylland førertrøjen på i forhold til at kunne sige noget om såvel den teknologiske som den arbejdsorganisatoriske udvikling i branchen. For AMU Nordjylland indebærer det, at man yderligere har kunnet være på forkant med udviklingen af de ordinære AMU-



kurser inden for elektronikområdet, hvilket har stor betydning for elektronikvirksomhedernes anvendelse af disse.

### **8.3.7 Andre uddannelsesinstitutioner**

---

Teknisk skole indtager en sekundær rolle i virksomhedens efteruddannelsesaktiviteter, hvilket især hænger sammen med, at størstedelen af virksomhedens medarbejdere er ufaglærte. Alligevel kan produktionschefen berette om, at der op igennem 90'erne har været en hel del tilløb til, at Teknisk Skoles uddannelsesudbud skulle få større relevans for branchen og således har medarbejdere fra Teknisk Skole på et tidligt tidspunkt deltaget i ERFA-gruppen, men samarbejdet er lige så stille gledet ud. Desuden påpeger produktionschefen, at Teknisk Skole har været alt for fokuseret på grunduddannelse af de unge og ikke har ydet voksnes efteruddannelse nogen særlig interesse.

Hvad angår Handelsskolen, så efterlyser produktionschefen større fleksibilitet mht. til indholdet i kurserne, men også lidt bedre samarbejde på tværs af uddannelsesinstitutionerne. Produktionschefens ønske handler om, at han gerne vil sende nogle af de timelønnede på efteruddannelse i f.eks. engelsk, men det skal ikke bare være standardengelsk, hvilket skyldes dels at han ikke har brug for ”korrespondenter” og dels at så kører medarbejderne trætte i det. Han vil gerne have noget, der er mere skræddersyet i forhold til de teknisk faglige udtryk i branchen, men han opfatter det som meget svært at få andre end AMU Nordjylland til at forstå dette behov.

Produktionschefen har igennem længere tid, i forbindelse med virksomhedens ønsker for forretningsstrategien og personaleplanlægningen, haft gang i en idé om at forbedre samarbejdet med de andre uddannelsesinstitutioner i området, og sidste år gjorde han i samarbejde med en anden virksomhed et ihærdigt forsøg på at realisere dette, men uden held. Kernen i idéen var at oprette en form for en jobbank, hvortil de ledige skulle tilknyttes, og hvor AF og uddannelsesinstitutionerne i området i samarbejde skulle opkvalificere de ledige alt i mens, at de indimellem kunne komme i kortvarig beskæftigelse hos forskellige virksomheder. Årsagen til at idéen ikke lykkedes, beskrives som overvejende værende mangel på evne til at tage beslutninger på politisk niveau samt uenighed på institutionsniveau. Ideen opstod især i fællesskab med AMU Nordjylland, og produktionschefen har ikke tænkt sig at aflive den helt endnu, hvilket betyder, at han vil tage emnet op til det næste ERFA-møde.

## Billede nr. 9: En større tømrer- og snedkervirksomhed

Dette billede illustrerer især fem forhold:

- En virksomhed med tradition for at uddanne lærlinge og hvor faguddannede er basis for sjakorganisering og dermed udgør afsættet for VEU-behov
- En virksomhed med små arbejdsorganisatoriske ændringer og få teknologispring
- En virksomhed hvor VEU-aktiviteten er stærkt betinget af hyppige udsving i ordre-beholdningen
- En virksomhed der lægger stor vægt på VEU, hvor VEU-aktiviteten er ad hoc-præget, ledelsesinitieret og mest består i brug af leverandørkurser og hvor offentlig VEU udgøres af lovpligtige kurser
- En virksomhed der er aktiv uddannelsespolitisk aktør på erhvervsskoleområdet



## 9. En større tømrer- og snedkervirksomhed

Dette uddannelsesbillede omhandler en snedker- og tømrervirksomhed i Danmark, der har udviklet sig fra at levere traditionelle håndværksmæssige snedker- og tømrerydelser til i dag at være en virksomhed, hvis hovedforretningsområde er udførelse af tømrer- og snedkerentrepriser og i stigende grad aftaler om hoved- og totalentrepriser på byggeprojekter. Kunderne er typisk erhvervsvirksomheder, boligforeninger, institutioner, kommuner, amter og andre hovedentreprenører.

Virksomheden er grundlagt i 1974 af en ingeniør, som i starten var den eneste beskæftigede. Hurtigt bliver forretningen udvidet, og i løbet af et par år udvikler virksomheden sig til at være en virksomhed med 27 ansatte, egne lokaler der er indrettet til tømrervirksomhed og administration, og virksomheden omdannes til et anpartsselskab. I 1988 omdannes selskabet igen. Denne gang til et aktieselskab, og i dag er der en ejerkreds på tre personer, der hver besidder en tredjedel af aktiekapitalen.

I dag har virksomheden eget maskinsnedkeri og snedkerværksted med en maskinpark, som anvendes til fremstilling af byggekomponenter uden for standard, og har desuden lagerfaciliteter samt en koldhal til opbevaring af materialer og som samlehal for større byggekomponenter. Virksomheden har adresse på to lokationer, men har planer om at samle hele virksomheden på den ene lokation, der er en 8000 m<sup>2</sup> stor industrigrund.

Virksomheden har i løbet af de sidste ti år bevæget sig ind på markedet for hoved- og totalentrepriser. Det betyder, at der arbejdes sammen med andre virksomheder og faggrupper (arkitekter, ingeniører og andre håndværksgrupper mv.), men hvor virksomheden går ind og påtager sig ansvaret for hele byggeopgaven.

Virksomheden har desuden en serviceafdeling, hvor fire servicebiler kører rundt til kunderne og udfører reparationer og mindre ombygninger.

I løbet af de seneste år har virksomheden specialiseret sig inden for alubeklædninger, tagkassetter og stålarbejde og kan også udføre arbejde med disse materialer.

Virksomheden er medlem af Dansk Byggeri og har indgået overenskomst med Forbundet Træ-Industri-Byg i Danmark. Den beskæftiger pt. 66 medarbejdere, heraf er 10 lærlinge, og havde i 2004 en omsætning på ca. 90 mio.

Virksomheden har fokus på sikkerhed og uddannelse. Den har gennem hele sin levetid været med til at uddanne mere end 50 tømrerlærlinge, og fortsætter med at have lærlinge. Den forventer, at de medarbejdere, der har med byggeledelse at gøre, løbende uddanner sig og gennemfører lederuddannelse inden for byggeriet. I forhold til brug af uddannelse, herunder det offentlige VEU-system for de faglærte svende, er brugen mere svingende, og ad hoc-præget. Primært fordi virksomheden ikke mener, at der er det rigtige faglige udbud af kurser, der henvender sig til deres svende.

## 9.1 Virksomhedens brug af VEU

Umiddelbart har virksomheden ikke problemer med at rekruttere nye medarbejdere. Virksomheden bruger uddannede medarbejdere. Det vil sige tømrere og snedkere på svendesiden, og bygningskonstruktører på funktionærsiden. Arbejdsformidlingen bruges ikke, når der skal rekrutteres nye medarbejdere. Inden for byggebranchen er det ikke ualmindeligt, at der kommer uopfordrede henvendelser fra mennesker, der ønsker at komme i beskæftigelse, og ellers henvender virksomheden sig til fagforeningen (TIB), når det drejer sig om at ansætte faglærte. ”De kender os”, siger direktøren, ”og de ved hvilken type medarbejdere, vi har brug for”.

Tidligere var det virksomhedsledelsen, der ansatte svende og lærlinge, men det er i dag uddelegeret til konduktørerne. Det er dem, der skal lede byggepladserne, og derfor er det vigtigt, at de arbejder med svende og lærlinge, som de kan arbejde sammen med. Konduktørerne ansætter således både svende, ungdoms- og voksenlærlinge. Det er ledelsen, der ansætter funktionærerne.

Virksomheden arbejder løbende med uddannelse og grundlæggende er ledelsens holdning, ”at uddannelse er en investering i fremtiden”, men det er forskelligt, hvorledes det udmønter sig i forhold til de enkelte medarbejdergrupper.

På **lærlingesiden** har man stor erfaring med at gennemføre lærlingeuddannelsen som tømrer. De fleste lærlinge er ungdomslærlinge, men virksomheden ansætter også **voksenlærlinge**. Begrundelsen er, at hvis det er den rette person, så er det ikke alderen, der skal stå i vejen. De får lidt mere i lønningsposen, men kan så til gengæld nogle andre ting end de unge.

I forhold til svendene – **de faglærte** – er brugen af VEU ad hoc-præget. Virksomheden lægger stor vægt på sikkerhed, og at medarbejderne deltager på alle de sikkerheds- og stilladskurser, der kræves. Desuden har man løbende medarbejdere, der deltager på truckcertifikatkurser. Men ellers er det primært andre former for uddannelse, der tages i anvendelse. Leverandørkurser og arbejdspladslæring er meget anvendt. Det offentlige uddannelsessystem bruges kun i mindre omfang, og begrundelsen er her, at der ikke er et udbud, som matcher det behov, virksomhedens medarbejdere har.

På funktionærsiden, og her tænkes på **konduktører og byggeledere**, iværksættes der løbende en række uddannelses tiltag. Dels skal alle på sikkerhedskurser, og dels lægger virksomheden vægt på, at funktionærerne gennemgår en lederuddannelse. Desuden tages en række andre uddannelsesformer i anvendelse.

### Et personalemiks med ældre og unge og en lang anciennitet

I løbet af de sidste 15 år har der i gennemsnit været 60 medarbejdere beskæftiget i virksomheden, og vi har uddannet mere end 50 tømrere.

Lige nu har vi ansat:

- 45 svende
- 10 lærlinge og
- 11 funktionærer

Aldersmæssigt er vi et miks mellem helt unge (lærlinge og ansatte i trediveerne) og så os, der er ældre og oppe i halvtresserne. Sidste år regnede jeg ud, at vores medarbejderes gennemsnitsanciennitet var 14 år. Det er højt, for lærlingene indgår også i beregningen.

Det kan man jo sige er både godt og skidt. Jeg synes det er godt, for det giver virksomheden stabilitet og efter min mening også en bedre kvalitet.

*Interview med ledelsesrepræsentant*

Virksomheden gør, som det fremgår af ovenstående, brug af flere forskellige læringsformer. De benytter sig således af **det offentlige uddannelsessystem** (erhvervsskoler mv.) i det omfang, at uddannelsesudbuddet svarer til deres behov, og sender medarbejderne på traditionelle kurser og uddannelser. Virksomheden gør desuden brug af at købe sig til uddannelser hos uddannelsesinstitutionerne, hvor uddannelserne gennemføres i deres virksomhed og med deres medarbejdere og materiel.

Den benytter sig af **private kursusudbydere**, eksempelvis Entreprenørskolen under Dansk Byggeri, og de benytter leverandørkurser og informationsmøder med leverandører – enten direkte på arbejdspladsen eller i forbindelse med åbne arrangementer.

Virksomheden gør ligeledes brug af intern læring primært ved at rekvirere monteringsmanualer fra leverandørvirksomheder og gennemgå materialet med henblik på at afprøve materialer og arbejdsprocesser og løse eventuelle problemer eller ved at have konsulenter til at afholde leverandørkurser.

Virksomheden arrangerer for dele af personalet (bygningskonstruktører og konduktørerne) en årlig tredages studietur til Norge, hvor forskellige leverandører besøges.

### 9.1.1 Arbejdsorganisering

Virksomhedens hovedforretningsområde er udførelse af tømrer- og snedkerentrepriser. De typiske kunder er erhvervsvirksomheder, boligforeninger, institutioner, kommuner, amter og hovedentreprenører. Det er i administrationen, hvor også bygningskonduktørerne har deres arbejdspladser, at de enkelte tilbud udarbejdes og prisfastsættes. Når et arbejde går i gang, er det den enkelte bygningskonduktør, der har ledelsen og opsynet med byggepladsen, og ofte er det således, at svendene følger den eller de samme konduktører. Det er et spørgsmål om kemi, siger virksomhedsledelsen. Der skal være et godt samarbejde og kendskab til hinanden, således at arbejdet kan udføres i forhold til den tidsplan, der er lagt og med den aftalte kvalitet.

Svendene har ofte et makkersystem, hvor man arbejder sammen to og to, og makkerparret kan så indgå i større sjak afhængigt af opgavens omfang. Makkerskabet er vigtigt. Svendene skal supplere hinanden fagligt, kunne planlægge arbejdsdagen og skal samtidig fungere godt socialt. I dagligdagen er medarbejderne spredt ud over forskellige byggepladser, og det stiller krav om ansvarlighed hos den enkelte og i virksomheden. Virksomheden råder blandt andet over 23 firmabiler til transport af mandskab og materiel og fem stk. sekspersoners mandskabs-

#### Makkerskab og fordeling af arbejdsopgaver

Det er meget afhængigt af den enkelte opgave, hvordan der sættes folk på. De går ofte to og to eller lidt flere – vi forsøger at mikse i forhold til forholdene. Der er nogen, der er mere til snedkersiden. Det vil sige meget af det inden for f.eks. døre indfald, køkkener osv. – alle de lidt finere ting. Og så er der nogen, der er mere til det lidt grove – rejse spær osv. Hvis de som er gode til det grove, begynder at sætte døre i – så skal de nok få dem i – men det tager alt for langt tid. Og omvendt hvis vi skulle have dem, der laver de finere ting til pludselig at lægge gulv – jamen de ville jo aldrig få lagt det! Vi sammensætter det også sådan, at vi ved, at der i makkerskabet er forskellige ting til stede. Det er f.eks. vigtigt, at der er en af dem, der er god til at planlægge.

*Interview med ledelsesrepræsentant*

pavilloner med spiserum, omklædning samt bad og toiletfaciliteter samt mindre personskurevogne mv.

Afhængigt af arbejdets omfang er svende og lærlinge så på den enkelte byggeplads i et kortere eller længere tidsinterval, men er løbende i kontakt med bygningskonduktørerne. Der kan således gå et godt stykke tid, mellem at svendene kommer forbi administrationen, idet de starter op hjemmefra.

Der er sammenhæng mellem løn og de forskellige jobkategorier i virksomheden. Lønnen er for svendenes vedkommende baseret på de aftaler, der indgås for udførelse af de enkelte opgaver. De er garanteret en mindsteudbetaling, og så er det i øvrigt den akkordaftale, der er indgået, som er bestemmende. Det betyder, at alle svendene får samme løn på den enkelte opgave, men det betyder også, at man internt i sjakkene holder selvjustits. Deltagelse i uddannelse udløser ikke højere løn.

I forhold til funktionærerne er der tale om individuel løn, der aftales med den enkelte. Desuden udbetales der alt afhængigt af årets resultater en bonus. Denne bonus er også individuel. Deltagelse i uddannelse udløser ikke højere løn.

### 9.1.2 Uddannelsespolitik og organisering af indsatsen

Virksomheden har overenskomst med TIB (de faglærte), og efteruddannelsesspørgsmål indgår ikke i den lokale overenskomst. På uddannelsesområdet har man et godt samarbejde med fagforeningen, og der er normalt aldrig uoverensstemmelser på dette område.

#### Initiativ til uddannelse

Jeg har aldrig oplevet, at de (svendene) kommer og siger: Vi har ret til uddannelse. Det er altid den anden vej rundt. Det er os fra ledelsen, der kommer og siger til dem: Hov, nu er der en mulighed for et kursus her, som vi godt kunne tænke os at sende jer på. Og det siger de altid ja til.

*Interview med ledelsesrepræsentant*

Virksomheden peger på, at det som regel er ledelsen, der tager initiativ til at iværksætte uddannelse for de **faglærte**. Det kan enten være fordi, der er medarbejdere, der skal på sikkerhedskurser, stilladskurser eller på et truckcertifikatkursus. Det kan også være i forbindelse med, at medarbejderne skal arbejde med nye materialer.

Der etableres både uddannelse i offentligt regi og ved brug af private kursusleverandører og ikke mindst ved leverandørkurser, når der opstår spørgsmål om brug af materialer og produkter, som kræver en dialog med leverandørerne.

Der lægges ikke planer for, hvor mange eller hvem der skal på uddannelse i løbet af et år. Uddannelsesarbejdet er organiseret ud fra de behov, der opstår løbende. Man forsøger at planlægge med, at medarbejderne løbende kommer på eksempelvis truckkurser ud

#### Vi taler sammen løbende i hverdagen

Nej vi bruger ikke MUS-samtaler. Det foregår ikke hos os. Det er ikke noget, man sådan bruger i byggeriet. Jeg har hørt om en enkelt, der gør det men ellers ikke. Til gengæld foregår der mange snakker mellem os. Vi tager dem på tomandshånd ude på byggepladsen. Vi tager dem ikke hjem og har afsat en time eller to og så snakker med dem. Men vi har jo mange samtaler i dagligdagen. Det er bare ikke formelt men ad hoc. Vi har aldrig diskuteret det. Men der sker sådanne samtaler, når de kommer og siger: Hvad synes du så om det her?

*Interview med ledelsesrepræsentant*

fra, hvorledes ordresituationen ser ud. Men den svinger hele tiden, og ofte er det vanskeligt at se 14 dage frem. Men har man meldt en person til et kursus, så har man sikret, at vedkommende får det.

Der laves ikke uddannelsesopgørelser på årsplan. Det registreres, når medarbejderne har gennemført sikkerheds- og lovbeftalede kurser, men virksomheden opfatter ikke dette som et større arbejde.

Medarbejderudviklingssamtaler bruges ikke i virksomheden. Til gengæld er der tit og ofte dialog mellem svendene, og de som har ansvaret for de enkelte byggepladser. Bygningskonstruktørerne har løbende samtaler med svende og lærlinge, når de er ude på pladserne. Det er i denne dialog, at man finder ud af, hvad der skal ske uddannelsesmæssigt. Opstår der eksempelvis tvivlsspørgsmål i forbindelse med arbejdet, så finder man ud af, hvad der skal til for at løse det. Her kan forskellige uddannelsesaktiviteter komme på banen. Uddannelsesaktiviteterne hænger derfor sammen med, hvilke byggeopgaver man har, og planlægning og organisering karakteriseres af ledelsen som ad hoc-præget i forhold til svendene. Man lægger vægt på, at selvom indsatsen er ad hoc-præget, så er der ikke udstukket begrænsninger for deltagelse i uddannelse.

Uddannelse foregår normalt i arbejdstiden med lønkomensation, uanset hvilken type uddannelse der er tale om.

I forhold til **konstruktørerne** er der en løbende dialog mellem ledelsen og konstruktørerne. Der afholdes morgenmøder hver dag, hvor de forskellige byggesager mv. gennemgås, og fredag morgen er der mødepligt, så alle er til stede. På disse møder vendes også spørgsmål om uddannelse. Er der kommet uddannelses tilbud ind ad døren, sendes de rundt på mødet og materialet hænges op, så man kan orientere sig om, hvilke muligheder der er, og er der tale om nye kurser, som har relevans, så er der fri tilmelding. Samtlige funktionærer skal gennemføre sikkerhedskurserne, da de forestår arbejdsledelse ude på byggepladserne og dermed ansvar for sikkerhed. Desuden forventes det, at de som får byggelederfunktioner også gennemfører en lederuddannelse inden for byggeriet. Ledelsen tager selv initiativ i forhold til den enkelte og opfordrer til uddannelse.

Uddannelse foregår både i og uden for arbejdstiden. Der gives ikke direkte lønkomensation for den del af uddannelsen, der ligger uden for arbejdstiden – eksempelvis deltagelse i 'Gå hjem-møder' der afholdes af leverandører, producenter og arbejdsgiverforeningen rundt omkring på kursuscentre, hoteller og andre steder hvor der er mødefaciliteter.

### 9.1.3 Konkret brug af VEU

Virksomheden udarbejder ikke uddannelsesbudgetter eller en overordnet økonomisk ramme, og derfor afsættes der heller ikke særlige midler til uddannelse. Det betyder, at udgifter svinger i takt med de behov, der opstår.

#### Brug af leverandørkurser

Vi gør os ikke de store overvejelser i forhold til uddannelse. Det er, når problemerne opstår, og hvis vi kan se behovet er der, at vi prøver at finde ud af, hvad vi kan gøre. Hos os er det sådan, at man ikke skal spørge mig, om der kan komme en konsulent ud. Det er den enkelte konstruktør, der siger: Her har vi et problem. Og så finder han ud af det sammen med svendene. Her er noget, vi ikke er 100 % sikre på, hvordan vi skal gøre – så sender man for det første bud efter en montagevejledning og så en konsulent, der kommer forbi og siger sådan og sådan skal I gøre og viser det. Jeg vil sige, at det er sådan set langt den meste indlæring, der foregår på den måde.

*Interview med ledelsesrepræsentant*



Valg af uddannelse for **svendene** hænger tæt sammen med de behov, der løbende opstår i dagligdagen. Kommer der eksempelvis et nyt specielt produkt eller materiale på markedet, som kræver en særlig introduktion, så ringer leverandøren måske selv, og spørger, om de må komme ud. Eller virksomheden ringer til producenten eller leverandøren af det specielle produkt og får enten tilsendt noget mere materiale, f.eks. en montagevejledning, hvis der er noget, man ikke kan finde ud af, og så sender de måske også en konsulent ud. I virksomheden gennemgår konsulenten sammen med svende og konduktørerne, hvordan materialet fungerer og skal anvendes. Det tager som regel højst et par timer. Det registreres ikke som uddannelse, og udgifterne skrives på den enkelte sag. Det er op til konduktørerne, om der skal foranstalles sådanne særlige initiativer, og herefter aftale det med svende og konsulenter.

Det er, siger virksomheden, en meget anvendt metode inde for byggebranchen, at der kommer en konsulent/leverandør ud og fortæller, hvordan man gør. Virksomheden har ikke tidligere tænkt på, at leverandørkurserne for svendene også kan opfattes som uddannelse. Men virksomheden er opmærksom på, at disse leverandørkurser, og brugen af dem afspejler, at det offentlige udbud af faglige kurser, der retter sig mod de faglærte, ikke er godt nok, og ikke svarer til de behov, der er for denne medarbejdergruppe. Det betyder også, at virksomheden engang i mellem inviterer faglærere fra den lokale erhvervsskole til at deltage på sådanne leverandørkurser, så de har mulighed for at følge med.

Hvis der havde været et bedre udbud, ville de også benytte det mere, end tilfældet er i dag. I dag bruges det offentlige uddannelsessystem primært i forhold til sikkerheds- og stilladskurser samt andre lovbestemte kurser, og virksomheden har også haft medarbejdere på andre AMU-uddannelser eks. aluminiumskurser. AMU kan også bruges, hvis der er en medarbejder, der mangler nogle færdigheder og erfaring inden for et område, måske fordi vedkommende ikke har haft så meget af det i sin lærlingeuddannelse og derfor mangler noget faglig fleksibilitet.

Valg af uddannelse hos **funktionærerne** (bygningsteknikere og konduktører) hænger tæt sammen med det sikkerheds- og ledelsesansvar, de har i forhold til medarbejderne og byggepladserne, og uddannelsesaktiviteterne er større i forhold til denne gruppe medarbejdere end i forhold til svendene. De af medarbejderne, der er startet som konduktører uden at have en videregående uddannelse bag sig, har undervejs fået en lang række uddannelser løbende eksempelvis inden for jura, og de har ligeledes sammen med de øvrige funktionærer fået lederuddannelser. De nyuddannede bygningsteknikere følger en toårig lederuddannelse som Dansk Byggeri står for, hvor der afsluttes med eksamen.

Virksomheden mener, der er mange tilbud til denne gruppe medarbejdere, og at det bare er at sige til. Der laves ikke en plan for den enkelte. Uddannelse planlægges løbende i forhold til den enkeltes behov.

Virksomheden får løbende tilbud om kurser fra blandt andet Entreprenørskolen, der primært drejer sig om uddannelse af funktionærgruppen. Desuden er der mange tilbud om fyraftens – og gå-hjem arrangementer. Et eksempel er, når der træder en ny tilbudslov i kraft, så arrangeres der lokalt og regionalt arrangementer, hvor man forventer, at medarbejderne deltager. Fyraftensmøderne ligger normalt fra kl. 15. eller 16., og afholdes ofte i fritiden – modsat svendenes.

Virksomheden arrangerer desuden selv en årlig studietur til Norge for funktionærgruppen, med det formål at besøge leverandører og høre om nye produkter, materialer, metoder osv.

#### 9.1.4 Valg af VEU-typer

---

De overvejelser, virksomheden gør sig i forhold til valg af forskellige VEU-typer, hænger til dels sammen med de muligheder, der eksisterer herunder udbuddet af konkrete uddannelser.

I forhold til **de faglærte** er det virksomhedsledelsens opfattelse, at udbuddet af offentlige efteruddannelser er meget begrænset. Omfanget af og indholdet i disse er ikke godt nok. Det er virksomhedens opfattelse, at arbejdet med efteruddannelse inden for snedker- og tømrerområdet har ”ligget underdrejet i rigtig mange år”, og at det har givet et stort efterslæb i forhold til faglige kurser. Mange af de kurser, der har været, har været sikkerhedskurser, og dem prioriterer virksomheden.

Virksomheden er begyndt selv at hyre de personer, der gennemfører sikkerheds- og stilladskurser i det omfang, de kan se, at de selv kan stille med et hold. Så tager de et par dage ud af kalenderen og får uddannelse. Uddannelsen kan enten foregå i virksomheden eller på uddannelsesinstitutionen. De har eksempelvis inden for den senere tid hyret en uddannelsesinstitution til at gennemføre uddannelser inden for stilladsområdet, hvor der er kommet nye regler.

Men ellers vælger virksomheden ikke uddannelse ud fra, om der er tale om forskellige typer uddannelser. Ledelsen peger på, at det ikke er økonomien, der er afgørende. I forhold til brug af offentlige uddannelser – eksempelvis arbejdsmarkedsuddannelser – giver man udtryk for, at det er meget billigt at få medarbejdere på uddannelse. Brugerbetalingen er ikke en barriere, og der vælges ikke fra eller til på baggrund af spørgsmålet om økonomi.

Uddannelse vælges primært ud fra sikkerhed, lovkrav, og ad hoc-prægede situationer, og valg af uddannelsesleverandør og læringsform afhænger af de muligheder der er. Desuden er man begyndt i højere grad at tale om, at arbejdsstyrken skal være fleksibel. Eksempelvis ønsker man at en række særlige specialistfunktioner kan udføres af flere medarbejdere, så den samme person ikke hele tiden skal tage rundt til de forskellige byggepladser.

I det omfang der tænkes i praksislæring inden for det enkelte sjak, spiller sammensætningen af sjakkene en betydning. Her er det primære for virksomheden, at svendene fungerer godt indbyrdes og tilsammen har de kompetencer, der skal til for at få dagligdagen til at fungere. Det er specielt i forhold til lærlingene, at der tænkes i, hvilke opgaver lærlingene skal igennem og hvilke svende de kan følge på hvilke opgaver. Her registreres en del i lærlingenes uddannelsesbog, så det kan dokumenteres, hvad de har været igennem.

I forhold til **funktionærsiden** er der ingen bevidste overvejelser om, hvilken type voksen- og efteruddannelsesaktivitet man tager i anvendelse. Det afhænger igen af, hvilke muligheder der eksisterer, og de tilbud der kommer ind ad døren. Virksomheden prioriterer, at alle, der skal have det, også har sikkerhedskurser, ligesom deres erfaring med vigtigheden af, at de som har byggeledelse under sig også har ledelseskompetencer, medfører, at der stilles krav om deltagelse på lederuddannelser og kurser.

## 9.2 Hvad motiverer virksomheden til at bruge VEU

Direktøren for virksomheden har gennem en årrække arbejdet med uddannelsesspørgsmål. Virksomheden har således været aktiv i arbejdsgiverforeningen – centralt og lokalt, og har repræsenteret Dansk byggeri i bestyrelsen for en produktions-skole og har i 12 år siddet i bestyrelsen for den lokale tekniske skole. Direktøren for virksomheden er i dag bestyrelsesformand for erhvervsskolen i området. ”Jeg har været formand for skolen de sidste 6 år. Det er en skole med 3300 årselever og ca. 550 ansatte, så jeg har meget med uddannelse at gøre” siger han.

Virksomheden lægger selv vægt på, at motivationen til at bruge voksen og efteruddannelse er, at uddannelse ses som en investering i fremtiden. Både når det omhandler uddannelse af unge, og når det drejer sig om uddannelse af de faglærte og af funktionærerne. Uddannelse er en nødvendighed i forhold til udviklingen inden for byggeriet, hvor der kommer nye produkter og metoder og hvor der stilles krav til de virksomheder, der ønsker at løse opgaver for de forskellige bygherrer og kunder. Et eksempel på at der er kommet nye metoder og materialer til er i forhold til arbejdet med alubeklædninger, tagkassetter og stålarbejde. Her har uddannelse været med til at ”klæde medarbejderne på” til at udføre sådanne opgaver.

Motivationen til at bruge uddannelse udspringer ikke af, at de faglærte presser på for at komme på uddannelse. Virksomheden oplever ikke, at svendene udtrykker behov for at komme af sted, men oplever mere, at det er virksomheden, der oplever behovet. Eksempelvis i forhold til at gøre nogle medarbejdere mere fleksible så specialstopgaver kan udføres af flere.

### Brugerbetaling? – Ikke en barriere her.

Jeg mener ikke, det er så omkostningstungt at bruge offentlige uddannelser. Vi får jo også et beløb refunderet på deres løn. Hvis vi skal have nogle på et etdags lastkursus – så giver vi 100 kr. pr. mand i brugerbetaling til skolen. Det var der meget ballade om i starten, men det er spørgsmål, om man har råd til at lade være? Vi har f.eks. 12 mand af sted på et sådant kursus. Det er 1200 kr., så skal vi lige betale lidt ekstra i løn – men det er jo småpenge for at få dem opgraderet – det er jo billigt!

Jeg er ikke tilhænger af, at det er det offentlige, der skal betale alt. Jeg mener, at vi langt hen af vejen godt selv kan håndtere det. Så har vi også selv hånd i hanke med det.

*Interview med ledelsesrepræsentant*

## 9.3 Hvilke barrierer har virksomheden oplevet

De største barrierer i forhold til brug af VEU og ikke mindst offentlig VEU omhandler udbuddet af faglige kurser og uddannelser, der retter sig mod de faglærte. Her har der efter virksomhedens opfattelse været manglende nytænkning, og man er ikke fulgt med, så der kan udbydes efteruddannelse. Virksomheden har et samarbejde med en faglærer på den lokale erhvervsskole, hvor man diskuterer eventuelle fremtidige efteruddannelsestiltag og forsøger samtidig at arbejde i Byggeriets Arbejdsgiverforening for, at der inden for træsektionen kommer bedre efteruddannelse til de faglærte. I et vist omfang er der også tale om, at for mange skoler udbyder det samme, og det gør, at der ikke er nok til, at man opretter holdene.

Virksomheden mener ikke, at økonomien er en barriere, men peger på, at der er delte meninger blandt arbejdsgiverne i forhold til denne problemstilling. Der er

forskel på de muligheder, den enkelte virksomhed har afhængigt af størrelse. Der er forskel på, om man har en enkelt mand ansat eller om man har 500. Forskellene i opfattelser omhandler både spørgsmålet om brugerbetaling på VEU og i forhold til omkostninger ved at have lærlinge.



## 10. Tværgående iagttagelser

I dette afsluttende afsnit vil det blive forsøgt at sammenfatte en række iagttagelser, der er gjort på tværs af mangfoldigheden i virksomhedernes VEU-anvendelse. Iagttagelserne er ikke gjort i forlængelse af en tværgående, selvstændig analyseaktivitet, idet selve meningen med rapporten netop er, at virksomhedernes VEU-anvendelse helst skal kunne tale for sig selv. At virksomhedernes selvstændige tilrettelæggelse af VEU-anvendelsen har unikke præg, udelukker imidlertid ikke, at der findes visse helt eller delvis fælles karakteristika, som kan være med til at ordne og måske retlede policyovervejelser til gavn for en bred styrkelse af VEU-indsatsen.

Hvis man tager det brede VEU-begreb i anvendelse, hvor al læring uanset graden af formalisering er omfattet, er det et indiskutabelt indtryk, at alle virksomheder er læringsaktive og særdeles bevidste om, at det er virksomhedens ansatte, der er værdikilden til produktion af varer og tjenesteydelser. Og dermed at personalets kvalifikationer er det bærende element i virksomhedens produktive virke. Dette uanset om det er privat eller offentlig service, vi har i tankerne, eller det er mere traditionelle fremstillingserhverv eller bygge-anlæg.

Den næste hovediagttagelse siger, at der i alle virksomheder anvendes formaliserede former for VEU, dvs. enten som internt tilrettelagte læringsforløb, køb hos private udbydere eller som bruger af offentlig drevet efteruddannelse. Derimod er anvendelsen af alment VEU en sjældenhed i disse virksomhedshistorier. Der forekommer ikke noget fast mønster i, hvilke virksomheder der anvender hvilke VEU-former, ej heller således at bestemte VEU-former kun finder anvendelse til menige medarbejdere, mens andre kun finder anvendelse til ledernes videreuddannelse. Det er dog således, at der hyppigt er store forskelle i virksomhederne på, hvorledes VEU anvendes overfor forskellige medarbejdergrupper, typisk er VEU-forløbene, f.eks. opdelt på interne versus eksterne private og offentlige udbud, ikke de samme for menige medarbejdere som for ledere under udvikling. Det er også klart, at virksomhederne prioriterer VEU forskelligt for de forskellige personalegrupper med de velkendte Matthæus-effekter til følge.

Den tredje hovediagttagelse peger på, at selv virksomheder, der strategisk satser meget på virksomhedsintern uddannelse, har en vis – nogen gange endda betydelig - berøring med og overvejelser over, hvorledes de vil kunne bruge offentligt udbudt VEU målrettet og i større omfang end hidtil.

Den fjerde hovediagttagelse er, at determinanterne for VEU-anvendelsen er stærkt kontekstbetinget, ofte meget situationelt afhængige og endelig ikke sjældent forårsaget af enkeltpersoners særlige indsats i virksomhederne, hvilket nedenfor udfoldes nærmere i det efterfølgende.

Af kontekstuelle faktorer optræder følgende i mange forskellige varianter:

- beskæftigelsesudviklingen - mangel på arbejdskraft eller ledige - i branchen og lokalsamfundet
- arbejdets art i branchen og i virksomheden
- læringskulturen i branchen og i virksomheden

- tradition for faglig grunduddannelse i branchen og i virksomheden
- teknologiudviklingen i branchen
- produktudviklingen i virksomheden
- virksomhedens indtjeningssevne, konkurrenceudsathed og effektiviseringskrav
- ordre- og beskæftigelsesudviklingen (balancen mellem rekrutteringsbehov, fastholdelse og afvikling af personalet) i virksomheden
- arbejdets organisering i virksomheden
- virksomhedens foretrukne personalepolitiske strategier – hvorvidt personalepolitiske tilpasninger klares gennem numeriske, temporære eller funktionelle fleksibilitetsformer
- professionaliseringsgraden i HR-funktioner omkring behovsafdækning og prioritering af VEU
- overenskomstbaserede uddannelsesaftaler
- eksternt fastsatte (af politikere, forvaltningschefer og koncernledelser) VEU-budgetter
- tradition for medarbejderindflydelse
- det offentlige og private VEU-udbuds mængde, relevans og kvalitet
- opsøgende, vidensbaserede og kvalitativt stærke offentlige og private udbydere
- tilstedeværelsen af partnerskaber med offentlige udbydere
- forskellige finansieringsmodeller, især i forhold til løngodtgørelse
- relation til faglige organisationer og Arbejdsformidlingen

Af mere situationelt betonedede faktorer er følgende hyppigt optrædende:

- virksomhedsekspansioner og lukninger
- svingende konjunkturer
- pludselige stigninger eller fald i efterspørgslen
- pludselige teknologiske spring
- nye muligheder for ekstern VEU-støtte, f.eks. i form af EU-socialfonds-projekter

Af personelle faktorer optræder i hvert fald følgende:

- enkeltlederes ideer, initiativer og engagement, f.eks. udløst ved nybesættelser af chefstillinger
- enkelte tillidsrepræsentanters ideer, initiativer og engagement

En nærmere analyse af VEU-forholdene i virksomhederne vil kunne få frem, at mange af de nævnte enkeltfaktorer kan vise sig i konkrete virksomheder i bestemte situationer at være stærkt motiverende for igangsættelse af VEU. I andre situationer kan det stik modsatte gøre sig gældende, hvor de selvsamme faktorer kan vise sig at rumme barrierer for en øget VEU-aktivitet. Kun en konkret empirisk analyse kan afsløre effekten. Et eksempel på denne sammenhæng kunne være, hvordan en virksomhed som følge af forøget konkurrenceudsathed tackler VEU-anvendelsen. Udfordringen kan et sted motivere til en forøget satsning på forstærket personaleudvikling og dermed forøget VEU-aktivitet. Et andet sted kan udfordringen føre til en simpel effektivisering, der går ud over VEU-aktiviteten og dermed anses for en barriere for en intensiveret personaleudvikling.

Det er imidlertid afgørende for forståelsen af VEU-udviklingen, at den er et resultat af en lang række faktorer og mekanismer. En intelligent, offentlig VEU-politik

må derfor forventes at kunne lægge rammer for aktiviteten, der tager sit udgangspunkt i dette helhedssyn frem for at basere sig på isolerede politikhåndtag. Således synes finansieringsmodellerne som de hyppigst fokuserede styringsværktøjer nok at være ganske afgørende nødvendige for en positiv aktivitetsudvikling. Men denne billedbog har samtidig været med til at oprulle et galleri af betydende determinanter, der gør det klart, at ressourcetilførsel langt fra er tilstrækkelig for at øge VEU-anvendelsen i virksomhederne. Dertil kræves i det mindste HR-aktive virksomheder og VEU-udbydere, der leverer uddannelser af høj kvalitet og relevans og som har mod til at indgå i forpligtende partnerskabsrelationer med virksomhederne.